



**Universidade de Aveiro**  
**2018**

Departamento de Economia, Gestão,  
Engenharia Industrial e Turismo

**SARA MARIA DOS  
SANTOS PINHO**

**FATORES COMPETITIVOS EM HOTELARIA: O  
CASO DO HOTEL ESTALAGEM DA PATEIRA**



**SARA MARIA DOS  
SANTOS PINHO**

**FATORES COMPETITIVOS EM HOTELARIA: O CASO  
DO HOTEL ESTALAGEM DA PATEIRA**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor Rui Augusto da Costa, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro e sob coorientação científica da Prof. Doutora Zélia Maria de Jesus Breda, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha avó Celisa,  
com amor e saudade.

## **o júri**

Presidente

**Prof. Doutora Elisabeth Kastenholz**  
Professora Associada da Universidade de Aveiro

Arguente

**Prof. Doutora Maria Gorete Ferreira Dinis**  
Equiparada a Professora Adjunta na Escola Superior de Educação  
e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Portalegre

Orientador

**Prof. Doutor Rui Augusto da Costa**  
Professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Coorientador

**Prof. Doutora Zélia Maria de Jesus Breda**  
Professora auxiliar da Universidade de Aveiro

## **Agradecimentos**

O processo de concretização desta dissertação foi facilitado pelo contributo de algumas pessoas, às quais quero expressar o meu agradecimento.

Em especial ao Professor Rui Costa, meu orientador, e à Professora Zélia Breda, minha coorientadora, pela excelente orientação científica, através da partilha de conhecimentos, técnicas e conselhos tão valiosos e da imensa disponibilidade e dedicação a este projeto. Durante este longo percurso nunca me deixaram desistir, acreditaram em mim mais do que eu própria, incentivando-me sempre a seguir em frente e a acreditar nas minhas capacidades.

À minha família, em especial à minha irmã, por compreenderem o quão importante era, para mim, finalizar este ciclo.

Aos meus amigos, que sempre estiveram comigo, que me ajudaram a tomar decisões e que sempre encontraram palavras de incentivo para que não desistisse. Obrigada pelos momentos de descontração, pela amizade, pela enorme paciência e por suportarem as minhas crises.

À amiga Camila, em especial, pelo apoio e ajuda incondicionais.

Ao Miguel, pelo imenso carinho e companheirismo, todos os dias. Por me incentivar a derrubar muralhas e a ser uma pessoa melhor.

À Dra. Vânia Amaral, pelos sábios conselhos e pelo forte apoio emocional.

À Dra. Ana Teresa Salvador e Dra. Joana Miguel, da direção do Hotel Estalagem da Pateira, pela colaboração ao longo deste projeto através do fornecimento de dados essenciais ao seu desenvolvimento. Agradeço toda a compreensão, disponibilidade e apoio demonstrados nos últimos meses.

Aos meus colegas de trabalho, pelo auxílio durante o processo de recolha de dados, pelo bom ambiente gerado e pelas boas energias transmitidas que, tantas vezes, alegraram os meus dias.

A todos, muito obrigada!

**palavras-chave**

competitividade, destino turístico, indústria hoteleira, fatores competitivos, Águeda

**resumo**

Nas últimas décadas, tem-se verificado uma intensificação das investigações sobre competitividade. Numa fase inicial, os estudos sobre esta temática eram direcionados para um contexto industrial generalizado. No entanto, recentemente, os investigadores começaram a estudar a competitividade em relação a indústrias mais específicas, como é o caso do turismo, com principal destaque para os destinos turísticos e para o setor hoteleiro.

A competitividade é, de facto, uma temática atual e cada vez mais valorizada pelos empresários na tomada de decisões estratégicas. Num mercado cada vez mais competitivo, devido ao desenvolvimento crescente do turismo a nível mundial e, consequentemente, do setor hoteleiro, torna-se imprescindível alcançar vantagem competitiva sobre a concorrência.

Esta dissertação apresenta uma revisão da literatura sobre esta temática, direcionada para o setor hoteleiro, como forma de conhecer os conceitos base sobre os quais assenta o estudo empírico. O objetivo central deste estudo é identificar quais os principais fatores competitivos do Hotel Estalagem da Pateira, localizado em Águeda, através de um inquérito por questionário direcionado aos hóspedes. Recorreu-se ao programa estatístico SPSS (Statistical Program for Social Sciences), para a análise e cruzamento dos dados recolhidos.

De um modo geral, este estudo permitiu definir o perfil de hóspede que visita o hotel, compreender as suas principais preferências e características de viagem e avaliar a competitividade dos fatores competitivos a nível externo e interno. Por conseguinte, tornou possível compreender quais os fatores competitivos mais valorizados pelos hóspedes e quais as áreas em que se deve apostar no futuro para que o hotel possa alcançar vantagem competitiva sobre a concorrência. Em conclusão, verificou-se que a análise dos fatores competitivos é fundamental para aumentar a competitividade de um estabelecimento hoteleiro.

**keywords**

competitiveness, tourism destination, hotel industry, competitive factors, Águeda

**abstract**

In the last few decades there has been an intensification in the investigations about competitiveness. At the early stage, the studies on this theme were directed towards a generalized industrial context. However, recently, researchers have been study competitiveness in more specific industries such as tourism, with a particular focus on tourist destinations and the hospitality industry.

In fact, competitiveness is a current theme and increasingly valued by entrepreneurs in making strategic decisions. In an increasingly competitive market, due to the growing development of tourism worldwide and, consequently, the hotel industry, it is imperative to achieve a competitive advantage over competition.

This dissertation presents a literature review about this theme, directed to the hotel industry, as a way of knowing the basic concepts on which the empirical study is based. The main goal of this study is to identify the competitive factors of Hotel Estalagem da Pateira, located in Águeda, through out a survey answered by the guests. The statistical program SPSS (Statistical Program for Social Sciences) was used for the analysis and cross-referencing of the collected data.

In general, this study allowed to define the profile of the guest which visits the hotel, to understand their main preferences and characteristics of travel and to evaluate the competitiveness of competitive factors at the external and internal levels. Consequently, it has made it possible to understand which of the competitive factors most valued by guests and which areas to bet on in the future so that the hotel can achieve a competitive advantage over the competition. In conclusion, it was verified that the analysis of the competitive factors is fundamental to increase the competitiveness of a hotel establishment.





## Índice

---

Capítulo 1 - Introdução .....	1
1.1 Relevância do tema .....	1
1.2 Questão de investigação e Objetivos .....	2
1.3 Estrutura.....	3
Capítulo 2 - Competitividade em hotelaria .....	5
2.1 Introdução .....	5
2.2 Conceito de competitividade .....	5
2.3 Competitividade no turismo .....	10
2.3.1 Competitividade no destino turístico.....	12
2.3.1.1 Fatores de competitividade do destino .....	16
2.3.2 Competitividade no setor hoteleiro .....	17
2.3.2.1 Fatores de competitividade no setor hoteleiro .....	19
2.4 Conclusão .....	24
Capítulo 3 - Caraterização do destino de Águeda .....	27
3.1 Introdução .....	27
3.2 Caraterização do destino.....	27
3.2.1 Caraterização da oferta turística.....	27
3.2.2 Caraterização da procura turística .....	30
3.3 Caraterização do Hotel Estalagem da Pateira .....	33
3.3.1 Caraterização da procura .....	34
3.4 Conclusão .....	37

Capítulo 4 - Metodologia .....	39
4.1 Introdução .....	39
4.2 Objetivos de investigação .....	39
4.3 Método de recolha de dados .....	40
4.3.1 População em estudo .....	41
4.3.2 Instrumento de recolha de dados .....	41
4.3.3 Método de administração .....	43
4.4 Método de análise de dados .....	44
4.5 Conclusão .....	47
Capítulo 5 - Estudo empírico: Análise de dados .....	49
5.1 Introdução .....	49
5.2 Caraterização sociodemográfica .....	49
5.3 Caraterização da viagem .....	54
5.4 Caraterização da competitividade do destino .....	60
5.5 Caraterização da competitividade do estabelecimento hoteleiro .....	64
5.6 Conclusão .....	71
Capítulo 6 - Estudo empírico: Cruzamento de variáveis .....	73
6.1 Introdução .....	73
6.2 Variáveis sociodemográficas e fatores de competitividade externos .....	73
6.2.1 Idade .....	73
6.2.2 Género .....	75
6.2.3 Habilitações literárias .....	76

6.2.4	Rendimento médio mensal .....	77
6.3	Variáveis sociodemográficas e fatores de competitividade internos .....	79
6.3.1	Idade.....	79
6.3.2	Género.....	80
6.3.3	Habilitações Literárias .....	81
6.3.4	Rendimento médio mensal .....	83
6.4	Variáveis de caracterização da viagem e fatores de competitividade externos .....	85
6.4.1	Motivação da viagem .....	85
6.4.2	Duração da estada.....	86
6.5	Variáveis de caracterização da viagem e fatores de competitividade internos .....	88
6.5.1	Motivação da viagem .....	88
6.5.2	Duração da estada.....	90
6.6	Conclusão .....	91
Capítulo 7 -	Síntese e Conclusões .....	95
7.1	Introdução.....	95
7.2	Conclusões.....	95
7.3	Contributos.....	99
7.4	Limitações .....	99
7.5	Sugestões para investigações futuras .....	100
Referências Bibliográficas	.....	103
Apêndices	.....	111

## Índice de Quadros

---

Quadro 2.3.1- Principais indicadores para medir competitividade .....	10
Quadro 2.3.2 - Elementos chave que definem a competitividade em Turismo .....	11
Quadro 2.3.3 – Definições de competitividade do destino .....	15
Quadro 4.3.1 – Fundamentação teórica do questionário.....	42
Quadro 4.4.1 – Codificação das variáveis integrantes do questionário.....	44
Quadro 6.2.1 – Proporção de hóspedes, por classes de idade, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC externos (%). .....	74
Quadro 6.2.2 – Proporção de hóspedes, por género, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC externos (%). .....	75
Quadro 6.2.3 - Proporção de hóspedes, por nível de escolaridade, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC externos (%). .....	76
Quadro 6.2.4 - Proporção de hóspedes, segundo o rendimento médio mensal, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC externos (%). .....	78
Quadro 6.3.1 - Proporção de hóspedes, por classes de idade, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC internos (%). .....	79
Quadro 6.3.2 - Proporção de hóspedes, por género, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC internos (%). .....	81
Quadro 6.3.3 - Proporção de hóspedes, por nível de escolaridade, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC internos (%). .....	82
Quadro 6.3.4 - Proporção de hóspedes, segundo o rendimento médio mensal, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC internos (%). .....	84
Quadro 6.4.1 - Proporção de hóspedes, segundo a motivação de viagem, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC externos (%). .....	85

Quadro 6.4.2 - Proporção de hóspedes, segundo a duração da estada, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC externos (%).	87
Quadro 6.5.1 - Proporção de hóspedes, segundo a motivação de viagem, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC internos (%).	89
Quadro 6.5.2- Proporção de hóspedes, segundo a duração da estada, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC internos (%).	90

## Índice de Gráficos

---

Gráfico 3.2.1- Número de estabelecimentos de alojamento.	28
Gráfico 3.2.2 – Número de estabelecimento hoteleiros (2013 - 2017).	28
Gráfico 3.2.3- Capacidade de alojamento total.	29
Gráfico 3.2.4- Capacidade de alojamento em hotelaria.	30
Gráfico 3.2.5 – Estada média nos total dos estabelecimentos de alojamento e estada média em hotelaria (2013 - 2017).	31
Gráfico 3.2.6 – Proporção de hóspedes estrangeiros (%) (2013 - 2017).	31
Gráfico 3.2.7 – Número de dormidas em hotelaria face ao número de dormidas no total dos estabelecimentos de alojamento (2013 - 2017).	32
Gráfico 3.2.8 – Número de hóspedes em hotelaria face ao número de hóspedes no total dos estabelecimentos de alojamento (2013 - 2017).	33
Gráfico 3.3.1 – Número de hóspedes no HEP (2013 - 2017).	34
Gráfico 3.3.2 - Taxa de ocupação do HEP (%) (2013 - 2017).	35
Gráfico 3.3.3 - Proporção de hóspedes estrangeiros no HEP (%) (2013 - 2017).	35
Gráfico 3.3.4 - Proporção de hóspedes no HEP (%), segundo a nacionalidade (2013 - 2017).	36
Gráfico 5.2.1 - Idade dos hóspedes.	50

Gráfico 5.2.2 - Género dos hóspedes.....	50
Gráfico 5.2.3- Nacionalidade dos hóspedes.....	50
Gráfico 5.2.4 – Naturalidade dos hóspedes, por NUT II.....	51
Gráfico 5.2.5 – Naturalidade dos hóspedes, por NUT III.....	51
Gráfico 5.2.6 – Estado civil dos hóspedes. ....	52
Gráfico 5.2.7 – Habilitações literárias dos hóspedes. ....	52
Gráfico 5.2.8 – Situação profissional dos hóspedes.....	53
Gráfico 5.2.9 – Rendimento médio mensal dos hóspedes (€). ....	53
Gráfico 5.2.10 – Classes de profissões dos hóspedes. ....	53
Gráfico 5.3.1 – Motivação de viagem. ....	55
Gráfico 5.3.2 – Companhia de viagem. ....	55
Gráfico 5.3.3 - Número de acompanhantes na viagem. ....	56
Gráfico 5.3.4 – Meio de transporte utilizado na viagem. ....	56
Gráfico 5.3.5 – Estada (número de noites) no destino. ....	57
Gráfico 5.3.6 - Gasto total dos hóspedes com a viagem (€).....	57
Gráfico 5.3.7 - Peso atribuído ao alojamento nas despesas fracionadas dos hóspedes (%). ....	58
Gráfico 5.3.8 - Peso atribuído ao transporte nas despesas fracionadas dos hóspedes (%). ....	58
Gráfico 5.3.9 - Peso atribuído à alimentação nas despesas fracionadas dos hóspedes (%). ....	59
Gráfico 5.3.10 - Peso atribuído às atividades culturais nas despesas fracionadas dos hóspedes (%). .....	59
Gráfico 5.3.11 - Peso atribuído às atividades de recreio e lazer nas despesas fracionadas dos hóspedes (%).....	59
Gráfico 5.4.1 – Proporção de hóspedes que visita o destino pela primeira vez (%).....	61

Gráfico 5.4.2 – Competitividade do fator externo: caraterísticas do destino. ....	61
Gráfico 5.4.3 - Competitividade do fator externo: gestão do destino. ....	61
Gráfico 5.4.4 - Competitividade do fator externo: infraestruturas de apoio ao destino. ....	61
Gráfico 5.4.5 - Competitividade do fator externo: comunidades locais. ....	62
Gráfico 5.4.6 – Competitividade do fator externo: condições da procura. ....	62
Gráfico 5.4.7 – Competitividade dos fatores competitivos externos. ....	63
Gráfico 5.4.8 – Grau de satisfação com o destino. ....	64
Gráfico 5.4.9 – Proporção de hóspedes que recomenda o destino (%). ....	64
Gráfico 5.5.1 – Proporção de hóspedes que considerou o HEP como primeira opção (%). ....	65
Gráfico 5.5.2 - Proporção de hóspedes que visita o HEP pela primeira vez (%). ....	65
Gráfico 5.5.3 – Competitividade do fator interno: produto. ....	66
Gráfico 5.5.4 – Competitividade do fator interno: recursos humanos. ....	66
Gráfico 5.5.5 – Competitividade do fator interno: marketing. ....	66
Gráfico 5.5.6 – Competitividade do fator interno: tecnologia. ....	67
Gráfico 5.5.7 – Competitividade do fator interno: preço. ....	67
Gráfico 5.5.8 – Competitividade do fator interno: caraterísticas do hotel. ....	67
Gráfico 5.5.9 – Competitividade do fator interno: gestão. ....	68
Gráfico 5.5.10 – Competitividade do fator interno: inovação. ....	68
Gráfico 5.5.11 – Competitividade do fator interno: sustentabilidade ambiental. ....	68
Gráfico 5.5.12 – Grau de competitividade dos fatores competitivos internos. ....	69
Gráfico 5.5.13 – Fatores de competitividade internos mais valorizados pelos hóspedes. ....	69
Gráfico 5.5.14 – Competitividade do fator localização, aos níveis externo e interno. ....	70

Gráfico 5.5.15 – Grau de satisfação com o HEP.....	71
Gráfico 5.5.16 – Proporção de hóspedes que recomenda o HEP (%). ....	71



## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

---

**EH** – Estabelecimento Hoteleiro

**HEP** – Hotel Estalagem da Pateira

**FC** – Fator Competitivo

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**NUT** – Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas

**OECD** – Organisation for Economic Cooperation and Development

**OMT** – Organização Mundial do Turismo

**PIB** – Produto Interno Bruto

**SPSS** – Statistical Program for Social Sciences



## Capítulo 1 - Introdução

---

### 1.1 Relevância do tema

O turismo é reconhecido como um dos principais setores de desenvolvimento em todos os países e uma importante fonte de rendimento, emprego e criação de riqueza. Este setor também desempenha um papel mais amplo na promoção da imagem internacional e perceção de um país externamente, além de influenciar políticas domésticas complementares. Esta gama de influência e importância cria desafios para medir a competitividade no turismo (OCDE, 2013).

As perspetivas de futuro do turismo mundial, incluindo a sua contribuição para o desenvolvimento económico e social, são cada vez mais importantes. O turismo internacional, em 2017, registou 1 323 milhões de chegadas de turistas internacionais em todo o mundo, representando um acréscimo de 6,8% face ao ano anterior. A Europa continuou a merecer a preferência dos turistas internacionais, concentrando 50,7% das chegadas (671,1 milhões), verificando um aumento de 8,4% face ao ano anterior (INE, 2018).

No caso específico de Portugal, em 2017, o Produto Interno Bruto (PIB) aumentou 2,7% em volume, ascendendo a 193 mil milhões de euros, e reforçando a tendência de crescimento do ano anterior. O saldo da balança turística foi de 10,9 mil milhões de euros, o que permitiu a consolidação da 5ª posição de Portugal entre os países com maior saldo da balança turística. As receitas do turismo atingiram 15,2 mil milhões de euros, o que representou um acréscimo de 19,5% face a 2016. A importância do setor do turismo para a economia portuguesa, mais especificamente para o saldo da balança corrente é evidente (INE, 2018).

A hotelaria em Portugal representou, em 2017, 77,7% da capacidade de alojamento (camas) do setor de alojamento, 82,1% dos hóspedes e 84,6% das dormidas. Em 2017, a hotelaria alojou 19,8 milhões de hóspedes, que proporcionaram 55,7 milhões de dormidas, a que corresponderam aumentos de 10,1% e 8,4%, respetivamente (INE, 2018).

As estatísticas apresentadas anteriormente revelam que o turismo uma atividade em constante crescimento e vêm reforçar o papel do turismo no desenvolvimento económico do país. Este setor cresceu rapidamente para se tornar uma força social e económica importante no mundo. No entanto, a saturação da oferta nos destinos maduros, combinado com o crescimento irregular

da procura tem aumentado a necessidade de melhorar a competitividade das empresas de turismo (OMT, 2001).

A relevância do tema provém, principalmente, do ambiente de competição contínuo que se vive em todo o mundo (Ritchie & Crouch, 2003) e da necessidade de compreender quais os fatores competitivos que permitem aos hotéis alcançarem uma vantagem competitiva a longo prazo. Assim, esta dissertação tem como principal objetivo identificar os fatores competitivos associados à indústria hoteleira, mais concretamente ao Hotel Estalagem da Pateira, designado como alvo do estudo.

### **1.2 Questão de investigação e Objetivos**

Num projeto de investigação é fundamental que sejam estabelecidos os objetivos, gerais e específicos, de forma a constituírem um fio orientador do estudo. Assim, nesta dissertação definiu-se um objetivo principal e vários objetivos secundários, relacionados com a temática da competitividade no setor hoteleiro.

A questão de investigação define-se como: Quais os principais fatores competitivos que contribuem para melhorar a competitividade do Hotel Estalagem da Pateira?

Neste sentido, o objetivo principal deste estudo pretende dar resposta à questão de investigação definindo-se como a identificação dos fatores competitivos do HEP (Hotel Estalagem da Pateira) e, sendo cumprido, pretende responder à questão de investigação. Sendo que, para dar resposta a esta questão concreta, são definidos outros objetivos mais específicos, nomeadamente:

- Compreender o conceito de competitividade, competitividade do destino e competitividade hoteleira;
- Identificar os fatores competitivos do destino e do setor hoteleiro;
- Caracterizar o destino de Águeda e o Hotel Estalagem da Pateira ao nível da oferta e da procura;
- Definir o perfil do hóspede do Hotel Estalagem da Pateira;
- Perceber quais as principais preferências e características de viagem dos hóspedes do HEP;
- Avaliar a competitividade dos fatores externos e internos;
- Compreender quais os fatores competitivos mais valorizados pelos hóspedes;

- Identificar as áreas em que se deve apostar no futuro para que o Hotel Estalagem da Pateira possa alcançar vantagem competitiva sobre a concorrência.

### **1.3 Estrutura**

Esta dissertação apresenta-se organizada em sete capítulos principais, sendo que cada um está estruturado em secções.

O capítulo 1 – Introdução - integra a presente secção do estudo, e consiste na apresentação de alguns aspetos introdutórios para contextualizar e reforçar a importância da temática de investigação. Segue-se a definição do objetivo central e dos objetivos específicos e a apresentação da estrutura desta dissertação.

O capítulo 2 – Competitividade na hotelaria - procura comprovar a relevância da competitividade no setor hoteleiro, através de uma pesquisa bibliográfica relativa ao conceito de competitividade em termos gerais, pela abordagem de temas como a competitividade das nações e a competitividade das empresas. Numa segunda fase, considera-se o conceito de competitividade num âmbito mais restrito, associado ao setor do turismo e, mais concretamente, ao setor hoteleiro. Ao longo deste enquadramento teórico vão sendo apresentados aspetos relacionados com a competitividade dos destinos turísticos e a competitividade das empresas que neles operam, nomeadamente o setor hoteleiro.

O capítulo 3 - Caracterização do destino de Águeda – procura fazer uma breve contextualização do destino em termos turísticos, mostrando a importância do turismo neste destino, onde são identificados e analisados os indicadores relativos quer à oferta quer à procura turística, com o recurso a indicadores do Instituto Nacional de Estatística (INE). Segue-se uma caracterização específica do Hotel Estalagem da Pateira, principalmente em termos de oferta e procura turísticas.

O capítulo 4 - Metodologia – apresenta e analisa os procedimentos metodológicos utilizados nesta investigação. Assim, é definido o principal objetivo do estudo, os objetivos específicos e o método de recolha dos dados. Neste sentido, são identificados a população em estudo, o instrumento utilizado e o método de administração para a recolha de dados. Posteriormente, é caracterizado o método de análise de dados, que traduz a forma como os dados serão tratados.

O capítulo 5 – Estudo Empírico: Análise dos dados - apresenta a análise dos dados recolhidos através dos questionários aplicados aos hóspedes do Hotel Estalagem da Pateira, com recurso ao

programa estatístico SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*), e que vão permitir obter os principais resultados e a resposta aos objetivos definidos. Para tal, é efetuada uma análise univariada, com recurso a estatísticas descritivas, sendo posteriormente efetuada a análise dos resultados.

O capítulo 6 – Estudo Empírico: Cruzamento de variáveis – apresenta os cruzamentos de algumas variáveis efetuados através do SPSS e a análise dos resultados com o objetivo de alcançar conclusões mais robustas.

O capítulo 7 – Síntese e Conclusões - apresenta as principais conclusões do estudo, considerando o enquadramento teórico e os resultados do estudo empírico, de forma a comparar o que foi analisado em ambas as partes da dissertação. Neste capítulo estão descritas as contribuições do estudo, as principais dificuldades e limitações encontradas ao longo da investigação e algumas propostas de investigação para o futuro.

## Capítulo 2 - Competitividade em hotelaria

---

### 2.1 Introdução

No desenvolvimento deste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura acerca da temática central do estudo: competitividade em hotelaria. Nesta fase, importa compreender os conceitos e fatores relacionados com a competitividade, de forma a criar uma base consolidada para avançar na investigação. A apresentação da informação segue uma abordagem que parte do geral para o particular, à medida que a temática é aprofundada.

A questão da competitividade é bastante abrangente e tem mostrado uma evolução ao longo das últimas décadas, sendo transversal a muitos setores de atividade. Deste modo, considerando as diversas definições sugeridas pelos autores, começa-se por apresentar o conceito de competitividade de um modo geral, principalmente associado à competitividade das nações e das empresas. Posteriormente, estuda-se a competitividade no setor do turismo com enfoque na competitividade dos destinos turísticos e do setor hoteleiro. Além de serem apresentadas as principais definições no contexto do destino e da indústria hoteleira, estudam-se quais os principais fatores competitivos que os definem. Os fatores competitivos de nível externo estão relacionados com o destino enquanto os de nível interno referem-se ao setor hoteleiro. A delimitação destes fatores competitivos é fundamental para compreender quais os aspetos a considerar na estruturação do questionário e, posteriormente, para estudar quais deles representam maior vantagem competitiva a cada um dos níveis.

### 2.2 Conceito de competitividade

A competitividade tem sido objeto de estudo na indústria e setores relacionados desde os anos de 1990. No entanto, apenas recentemente alguns investigadores começaram a investigar a competitividade do turismo e do alojamento, conceptual e empiricamente, com um foco particular em destinos turísticos e na indústria hoteleira (Tsai, Song & Wong, 2009).

Segundo Clark e Guy (1998) a competitividade é geralmente entendida como a capacidade de uma empresa aumentar de dimensão, participação de mercado e lucro. Na teoria económica tradicional, os custos comparativos de produção determinam a competitividade relativa no nível da empresa - a maneira de se tornar mais competitiva é produzir mais barato: por exemplo, encontrando maneiras de reduzir os custos com recursos humanos. No entanto, estudos recentes

têm consistentemente apontado para fatores não relacionados com preços como sendo pelo menos tão importantes, se não mais importantes, determinantes subjacentes da competitividade.

A variedade de fatores não relacionados com preços é diversa:

- Recursos humanos, como capacidades e motivação do trabalhador;
- Fatores técnicos, como recursos de investigação e desenvolvimento e a capacidade de adaptar e usar tecnologias;
- Fatores de gestão e organizacionais, tanto internos quanto externos às relações com outros órgãos: clientes, fornecedores, institutos de pesquisa públicos e privados e outras empresas.

Esses fatores determinam a capacidade de uma empresa atingir e manter uma posição lucrativa em face de mudanças nos ambientes tecnológico, económico e social. Rentabilidade e sobrevivência continuam a ser os indicadores finais de competitividade. Mas esses indicadores são pouco relevantes no nível macro (geralmente nacional), onde o conceito de competitividade, embora amplamente utilizado, é geralmente considerado menos satisfatório do que no nível da empresa.

A balança comercial tem sido cada vez mais vista como o único, ou mesmo o mais importante, indicador de competitividade nacional.

US Presidential Commission on Industrial Competitiveness (CIC) define a competitividade de uma nação como o "grau em que ela pode, sob condições de mercado livres e justas, produzir bens e serviços que atendam ao teste dos mercados internacionais e simultaneamente manter e expandir a renda real dos seus cidadãos " (Clark e Guy, 1998).

De acordo com Porter (1990), há quatro atributos interdependentes e reforçados mutuamente de uma nação que determinam se ela proporciona ou não um ambiente que permita às empresas de uma determinada indústria competir com sucesso:

- Condições fatoriais, como disponibilidade de mão de obra qualificada e infraestrutura;
- Condições da procura para os bens e serviços da indústria;
- Indústrias relacionadas e de apoio, incluindo a presença de fornecedores competitivos;
- Estratégia firme, estrutura e concorrência.

Porter descreve esses fatores como aqueles que "individualmente, e como um sistema, criam o contexto no qual as empresas de uma nação nascem e competem". Porter considera que a



questão mais importante para a competitividade reside na pressão que esses fatores exercem sobre as empresas para investir e inovar.

Scott e Lodge (1985, p. 3) definem competitividade como "a capacidade de um país de criar, produzir, distribuir e / ou servir produtos na economia internacional, enquanto obtém retornos crescentes sobre suas fontes (WEF, 1993, p 8). Aiginger (1998) e Crouch e Ritchie (1994) fornecem uma variedade de outras perspectivas sobre competitividade.

Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2007) referem que embora pareça ser um conceito simples sobre o qual há pouca discordância, quando se tenta medi-lo, fica claro o quão difícil é definir (Crouch & Ritchie, 1999: 140).

Primeiro, a competitividade do destino pode ser analisada usando o modelo de diamante de Porter (1990), que inclui quatro elementos: condições dos fatores, condições da procura, indústrias relacionadas e de apoio, e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas localizadas no destino. Este modelo propõe o conceito de um cluster, definido como uma concentração geográfica de empresas e instituições interconectadas dentro de um campo particular (Porter 1998: 78). Além disso, Crouch e Ritchie (1999) desenvolvem o modelo conceptual de competitividade de destino, segundo o qual a competitividade depende de quatro aspetos: determinantes de qualificação, gestão de destinos, recursos e atrações principais e fatores e recursos de apoio. De acordo com a visão baseada em recursos da empresa (Barney, 1991; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984), a competitividade da empresa depende de seus próprios recursos tangíveis e intangíveis, de sua administração e de suas decisões internas.

Tsai, Song e Wong (2009) refere que a pesquisa sobre competitividade começa discutivelmente com o trabalho sobre a competitividade das nações por Porter (1990), que definiu a competitividade nacional como um resultado da capacidade de uma nação alcançar ou manter uma posição vantajosa sobre outras nações em setores industriais chave.

A OCDE - Organisation for Economic Cooperation and Development (1992, p. 237) definiu competitividade como "o grau em que um país pode, sob condições de mercado justas e livres, produzir bens e serviços que satisfaçam o teste dos mercados internacionais, ao mesmo tempo mantendo e expandindo o rendimento do seu povo a longo prazo. "

Adicionando uma dimensão de tempo à definição da competitividade nacional, Boltho (1996) distinguiu entre a competitividade das nações de curto e longo prazos. Ele via a competitividade

internacional de curto prazo como o nível da taxa de câmbio real que assegurava o equilíbrio interno e externo com políticas domésticas apropriadas; a competitividade internacional de longo prazo, por outro lado, poderia estar associada ao maior crescimento possível de produtividade compatível com o equilíbrio externo.

Em termos dos fatores determinantes da competitividade nacional, Porter (1998, p. 33) argumentou que "são as empresas, e não as nações, que competem nos mercados internacionais". Clark e Guy (1998) acreditam que a competitividade depende, em última análise, das empresas do país que competem nos mercados doméstico e internacional. A competitividade no nível da empresa geralmente se refere à capacidade da empresa de aumentar de tamanho, expandir sua participação no mercado global e seu lucro. Segundo Papadakis (1994), a competitividade de uma nação pode ser medida pela acumulação de competitividade de empresas que operam dentro de suas fronteiras. Além disso, a força dessas empresas é considerada o critério mais importante da competitividade nacional.

Newman, Porter, Roessner, Kongthong e Jin (2005) listaram uma série de outros fatores que poderiam influenciar a competitividade nacional. Eles acreditam que a competitividade engloba tudo, desde políticas governamentais nacionais e atitudes dos cidadãos até investimentos em infraestrutura e capacidade de fabricação. A competitividade nacional existe por causa da competição. Francis (1992) argumentou que a presença da concorrência torna a competitividade uma qualidade relativa e a competitividade é essencialmente um "jogo de soma zero". Em outras palavras, é a qualidade de um concorrente que determina sua probabilidade de vencer a concorrência, o que indica que a competição deve ser especificada juntamente com a competitividade. Papadakis (1994) descreveu a mesma noção do ponto de vista do consumidor, sugerindo que a competitividade é refletida pela escolha do consumidor entre dois ou mais bens competindo pelo dólar do consumidor.

Alguns investigadores e profissionais definem a competitividade através da avaliação da produtividade nacional / empresarial. Considera-se que a competitividade envolve uma combinação de ativos e processos, em que os ativos são herdados ou criados e os processos transformam ativos para obter benefícios económicos por meio de vendas aos clientes (Department of Industry, Science and Resources, 2001).

Segundo Tefertiller e Ward (1995), a competitividade está relacionada ao crescimento da produtividade e implica em diferenças de qualidade, preços relativos, custos de produção e

distribuição, capacidade de mercado e eficiência do sistema de marketing e distribuição de apoio. Na mesma linha, Scott e Lodge (1985 p. 3) definiram a competitividade como "a capacidade de um país de criar, produzir, distribuir e / ou servir produtos na economia internacional, enquanto aumenta o retorno de suas fontes". A competitividade também é "produzir produtos e serviços de maior qualidade e melhor qualidade, que são comercializados com sucesso aos consumidores internos e externos (Newall, 1992, p. 94).

Em comparação com as definições de competitividade nacional, a competitividade no nível da empresa é um conceito direto. D'Cruz e Rugman (1992), que viam a competitividade de uma empresa como sua capacidade de projetar, produzir e / ou comercializar seus produtos superiores aos fornecidos por seus concorrentes, considerando os fatores preço e não-preço.

A competitividade permanece um conceito difícil e ainda não é definida com precisão em vários contextos, como mostram as definições dadas acima. Não obstante, a competitividade é obviamente vista como envolvendo elementos de produtividade, eficiência e lucro como formas de alcançar padrões crescentes de vida e aumentar o bem-estar social (Huggins, 2000). Além disso, as definições indicam a importância das empresas e do ambiente em que as empresas operam.

De fato, a posição competitiva do país está na criação de um ambiente social e econômico que incentive as empresas a tomarem ações que promovam seus próprios interesses, enquanto ao mesmo tempo aumentam a competitividade nacional (Blaine, 1993). No entanto, um ponto importante a fazer é que nem todas as empresas / indústrias do país contribuem para a competitividade (Blaine, 1993). Krugman (1994) advertiu ainda que a competitividade nacional é um conceito sem sentido e a obsessão com o conceito é tanto errada quanto perigosa.

Apesar da sua complexidade, a questão da competitividade continua a atrair muita atenção de decisores políticos em todo o mundo, que tentam desenvolver os melhores indicadores para os países para avaliar os seus desempenhos. Nos últimos anos, a preocupação com a competitividade também chamou a atenção de acadêmico na área dos destinos turísticos e hotelaria, como evidenciado pelo crescente número de pesquisas comparadas com outras áreas da indústria do turismo.

## 2.3 Competitividade no turismo

A competitividade de um destino turístico refere-se à capacidade do local em otimizar a sua atratividade para residentes e não residentes, oferecer serviços turísticos de qualidade, inovadores e atrativos (por exemplo, boa relação custo-benefício) para os consumidores e ganhar quota de mercado nos mercados doméstico e global, garantindo que os recursos disponíveis para apoiar o turismo sejam usados de forma eficiente e sustentável (OCDE, 2013).

Como resultado, foram desenvolvidos indicadores-chave para enfrentar desafios comuns na análise da competitividade do turismo em países membros e parceiros. Os indicadores estão organizados em quatro categorias:

- Indicadores que medem o desempenho e os impactos do turismo;
- Indicadores que monitorizam a capacidade de um destino para oferecer serviços turísticos competitivos e de qualidade;
- Indicadores que monitorizam a atratividade de um destino;
- Indicadores que descrevem respostas políticas e oportunidades económicas.

A estrutura de medição compreende três tipos de indicadores que podem ser aplicados para medir a competitividade no turismo - principais, suplementares e de desenvolvimento futuro (Quadro 2.3.1).

**Quadro 2.3.1- Principais indicadores para medir competitividade**

<b>Indicadores Principais</b>	
<b>Desempenho e impactes do turismo</b>	Produto interno bruto direto do turismo
	Receitas do turismo de entrada por visitante pelo mercado de origem
	Estada em todos os tipos de alojamento
	Exportação de serviços do turismo
<b>Capacidade do destino para oferecer serviços turísticos competitivos e de qualidade</b>	Produtividade do trabalho nos serviços turísticos
	Paridade do poder de compra (PPC) e preços do turismo
	Requisitos de visto de entrada num país
<b>Atratividade do destino</b>	Recursos naturais e biodiversidade
	Recursos culturais e criativos
	Satisfação do visitante

<b>Respostas políticas e oportunidades económicas</b>	Plano nacional de ação turística
<b>Indicadores Suplementares</b>	
<b>Desempenho e impactes do turismo</b>	Diversificação de mercado e mercados de crescimento
<b>Capacidade do destino para oferecer serviços turísticos competitivos e de qualidade</b>	Emprego no turismo por idade, nível de escolaridade e tipo de contratos
	Índice de preços ao consumidor para o turismo
	Conectividade aérea e intermodalidade
<b>Atratividade do destino</b>	Índice para uma vida melhor (OCDE)
<b>Indicadores de desenvolvimento futuro</b>	
<b>Capacidade do destino para oferecer serviços turísticos competitivos e de qualidade</b>	Dotações orçamentais do Governo para o turismo
	Taxa de mortalidade da empresa
<b>Respostas políticas e oportunidades económicas</b>	Uso do e-turismo e outros serviços inovadores
	Estrutura das cadeias de abastecimento do turismo

Fonte: Adaptado de OCDE (2013).

Os indicadores principais fornecem orientação para que os países possam medir os indicadores de competitividade do turismo de uma maneira comum. Indicadores adicionais não essenciais podem ser usados para fornecer uma análise mais profunda e isso pode exigir mais pesquisa e desenvolvimento. Entender o desempenho relativo dos países em termos de competitividade e medi-lo é desafiador; alguns países com sistemas e ofertas turísticos muito semelhantes podem ter diferenças consideráveis em termos de competitividade.

Desenvolver e implementar políticas que promovam uma indústria de turismo competitiva e sustentável requer uma boa compreensão dos fatores determinantes do que torna um destino competitivo no turismo e informações apropriadas para apoiar a análise de políticas e monitorizar o progresso (Quadro 2.3.2).

**Quadro 2.3.2 - Elementos chave que definem a competitividade em Turismo**

Elementos chave	Comentários
Governança do turismo	Apoio governamental e turismo como prioridade, Regulamentos, toda uma abordagem governamental, uma estratégia de turismo, segurança e proteção, parcerias público-privadas, cooperação vertical, estatísticas e dados, cooperação multilateral, instituições (por exemplo, conselho nacional de turismo), orçamento alocado a apoio ao turismo.

Desenvolvimento de produto	Diferenciação de produtos, inovação, investimentos, participação de mercado, proporcionar experiências únicas, aumentar o valor acrescentado do turismo, desenvolver segmentos de alto valor, perspectiva de mercado (incluindo potenciais viajantes, operadores de turismo e pequenas empresas).
Qualidade dos serviços turísticos	Melhorar a qualidade, o acolhimento dos visitantes, a qualidade de vida, a equidade social e a coesão, os serviços prestados aos consumidores.
Competitividade de preços	Preços, taxas de câmbio, relação preço / qualidade ( <i>“value for money”</i> ), tributação.
Acessibilidade / conectividade	Desenvolvimento de infraestruturas, posição geoestratégica do destino, proximidade.
Branding do destino	Promoção e marketing, identidade, imagem, consciência do destino, amplitude de apelo, diversificação de mercado.
Recursos naturais e culturais	Sustentabilidade, gastronomia, clima, biodiversidade.
Desenvolvimento de Recursos Humanos	Competências, educação e formação, produtividade do trabalho, centros de formação em turismo.

Fonte: Adaptado de OCDE (2013).

### 2.3.1 Competitividade no destino turístico

De acordo com Gooroochurn e Sugiyarto (2005), a competitividade dos destinos turísticos tornou-se cada vez mais importante para os decisores políticos, na medida em que se esforçam por uma maior quota de mercado de viagens e turismo. A questão é especialmente importante para os países que dependem fortemente do turismo. O crescente papel das viagens e turismo destaca ainda mais a importância da indústria na economia. A competitividade atraiu considerável atenção na literatura turística, uma vez que é considerada um fator crucial para o sucesso dos destinos turísticos. Competitividade é, no entanto, um conceito complexo que engloba vários elementos que podem ser difíceis de medir. Além disso, identificar os elementos de competitividade é controverso por causa dos problemas conceituais incorporados em sua definição.

Gooroochurn e Sugiyarto (2005) apresenta diferentes abordagens para medir a competitividade dos destinos turísticos que podem ser distinguidas da literatura. Estudos como os de Kozak e Rimmington (1998, 1999) e Haahti e Yavas (1983) medem a competitividade usando dados de

pesquisas de percepções e opiniões de turistas sobre sua experiência em diferentes destinos. Dwyer et al (1999, 2000) usam dados publicados para medir a competitividade dos destinos turísticos.

Segundo Bahar e Kozak (2007), o turismo é uma indústria dinâmica que contribui positivamente para o desenvolvimento de vilas e cidades e para o bem-estar dos seus habitantes locais. Esta pode ser uma razão potencial para que a competitividade do destino seja uma questão vital para fornecer melhor qualidade de instalações e serviços e aumentar os insumos através de atividades turísticas (Ritchie & Crouch, 2003).

Além disso, como o turismo é uma indústria de trabalho intensivo, seu desenvolvimento em lugares economicamente menos desenvolvidos pode oferecer vantagens para a economia local e nacional. Os turistas beneficiam de preços mais baixos resultantes de custos mais baixos e, como resultado, empregos adicionais podem ser gerados.

Apesar disso, os principais elementos desses lugares, como valores ecológicos e culturais, podem estar em risco de receber danos causados pelas atividades turísticas, devido à falta de controle público e legislativo. Este fracasso traz o problema de diminuir e enfraquecer o nível de contribuição para a prosperidade econômica do lugar. Para ter uma economia poderosa, cada destino tem que competir com o resto dos outros, atrair investimentos baseados em tecnologia e oferecer produtos e serviços turísticos sustentáveis.

Bahar e Kozak (2007) referem que embora seja, sem dúvida, verdade que os destinos turísticos são aceites como uma componente-chave do sistema turístico, como em todos os setores e empresas, eles também competem uns com os outros para obter uma maior proporção do turismo internacional, atraindo mais turistas internacionais (Heath & Wall, 1992).

A evolução do turismo e das viagens internacionais intensificou a competitividade entre os destinos turísticos estrangeiros. Novos destinos surgiram no mercado, alguns já existentes progrediram, outros declinam à medida que os turistas e os fornecedores se estão a tornar mais preocupados com valores ambientais e culturais, como as Caraíbas e o Mediterrâneo Oriental. Os operadores turísticos e os Mídia têm tido um impacto crescente no mercado. Os turistas também são mais experientes e conhecedores. Essas pressões parecem aumentar a competição entre destinos turísticos (Kozak & Rimmington, 1999).

Kozak (2004, b) enfatiza que um destino precisa ser comparado com mais de dois destinos. Ao fazer isso, os gestores de destino podem entender o nível do seu próprio desempenho, não apenas num destino específico, mas também em relação a seus principais concorrentes.

Para Ritchie e Crouch (2003), as possibilidades de um destino que proporciona um elevado nível de vida aos seus cidadãos representam a competitividade desse destino. Assim, o destino mais competitivo a longo prazo é aquele que cria bem-estar para os seus moradores.

Como um elemento da gestão de marketing, os destinos poderiam concentrar os seus esforços em obter *feedback* não apenas dos turistas, mas também daqueles que beneficiam diretamente do desenvolvimento do turismo. A lógica de tal abordagem decorre do facto de que os fornecedores de serviços, com as suas experiências de longo prazo nos negócios turísticos do seu próprio país e também com as suas observações em primeira mão noutros países, podem resultar numa observação mais realista (Bahar & Kozak, 2007).

É razoável esperar que um turista não consiga visitar qualquer destino onde os seus fornecedores de serviços suspeitem que eles tenham um desempenho pior, em alguns aspetos, do que os seus destinos concorrentes (Bahar & Kozak, 2007). Da mesma forma, os turistas podem precisar rever as suas preferências ou expectativas ao chegar a esse destino ou podem escolher um destino de melhor desempenho. Grandes diferenças nas preferências ou expectativas podem resultar numa perda para o destino principal. Como resultado, uma compreensão dos pontos fortes e fracos pode orientar os profissionais de marketing de destino a identificar as suas partes positivas e negativas, prevendo as possíveis ameaças futuras e comunicando as mensagens de marketing aos grupos-alvo de clientes, fornecedores ou intermediários.

Tsai, Song e Wong (2009) referem que a questão da competitividade dos destinos turísticos se tem tornado cada vez mais importante, particularmente para países e regiões que dependem fortemente do turismo (Gooroochurn & Sugiyarto, 2005). Um destino pode ser considerado competitivo se conseguir atrair e satisfazer potenciais turistas. Não só a competitividade de um destino afeta diretamente as receitas do turismo, em termos de número e despesas de visitantes, mas também influencia indiretamente os negócios relacionados ao turismo, como a indústria hoteleira e o comércio naquele destino, até certo ponto.

Como Cizmar e Weber (2000) apontaram, a escolha do destino continua sendo uma das primeiras e mais importantes decisões tomadas pelos turistas; e essa decisão, por sua vez, está, em grande parte, sujeita a vários fatores externos, como a imagem do país, a acessibilidade, a atratividade, a



segurança, entre outros. A escolha do destino, por outro lado, também determina a competição entre empresas aéreas, operadores turísticos, hotéis e outros serviços de turismo (Ritchie & Crouch, 2000).

Tsai, Song e Wong (2009) mencionam que a maioria das investigações em competitividade se tem concentrado na empresa como uma unidade de análise para várias indústrias, que certamente tem as suas limitações em aplicar-se ao contexto de competitividade do destino turístico. Como argumentado por Bordas (1994), o negócio do turismo não é singular, mas engloba um conceito tridimensional, incluindo mercado, produto e tecnologia que satisfazem os desejos e necessidades de lazer das pessoas. Indo além do nível da empresa, a competitividade do destino com base na noção de que é um aglomerado de atrações turísticas, infraestruturas, equipamentos, serviços e organizações que, em conjunto, determinam o que um destino tem a oferecer aos seus visitantes.

Neste contexto, a competitividade não é estabelecida entre os países, mas entre clusters e empresas turísticas. Hassan (2000) também observou que, devido à multiplicidade de indústrias envolvidas em tornar os destinos competitivos, é necessário olhar além da rivalidade entre as empresas e examinar a extensão da cooperação necessária para o futuro da competitividade. No quadro 2.3.3 são apresentadas algumas definições de competitividade do destino sugeridas por outros autores.

**Quadro 2.3.3 – Definições de competitividade do destino**

<b>Autores</b>	<b>Definição de competitividade do destino</b>
<b>Crouch e Ritchie, 1999, p. 137</b>	"... a capacidade de um destino fornecer um alto padrão de vida para os residentes do destino"
<b>Hassan, 2000, p. 239</b>	"... a capacidade do destino de criar e integrar produtos de valor agregado que sustentam seus recursos, mantendo a posição de mercado em relação aos concorrentes"
<b>d'Hauterres, 2000, p. 23</b>	"... a capacidade de um destino de manter sua posição de mercado e compartilhar e / ou aperfeiçoá-lo ao longo do tempo"
<b>Heath, 2003, p. 9</b>	"... incluem variáveis medidas objetivamente, como número de visitantes, participação de mercado, gasto turístico, emprego, valor agregado pela indústria do turismo, bem como variáveis subjetivamente mensuradas como 'riqueza de cultura e patrimônio', 'qualidade da experiência de turismo', 'etc.'"

Bahar e Kozak, 2007, p. 62	"... o destino mais competitivo a longo prazo é aquele que cria bem-estar para os seus moradores"
----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Crouch e Ritchie (1999), Hassan (2000), d'Hautesserre (2000), Heath (2003), Bahar e Kozak (2007).

Ritchie e Crouch (2000) argumentam que a competitividade é ilusória sem sustentabilidade. A verdadeira competitividade do destino deve ser sustentável não apenas economicamente, e não apenas ecologicamente, mas socialmente, culturalmente e politicamente também (Crouch & Ritchie, 1999). Dwyer e Kim (2003) afirmaram que o objetivo final da competitividade é manter e aumentar o rendimento real dos seus cidadãos. Nesse sentido, a competitividade de destino não é um fim, mas sim um meio para um fim que aumenta o padrão de vida das pessoas no destino em condições de mercado livres e justas (Heath, 2003).

### 2.3.1.1 Fatores de competitividade do destino

No contexto do turismo, os elementos de atratividade de destino podem ser classificados em duas categorias principais (Laws, 1995), devendo ser usados como pano de fundo para a pesquisa de competitividade de destino: atrações naturais, que incluem clima, ecologia, cultura e arquitetura tradicional e os elementos construídos, que incluem os recursos secundários compostos pelos equipamentos direcionados para grupos de turistas, por exemplo, hotéis, serviço de *buffet*, transporte e entretenimento. Pode-se sugerir que esses dois elementos principais contribuem amplamente para a atratividade dos destinos e, assim, identificam a sua posição no ranking internacional de competitividade.

Bahar e Kozak (2007), no seu estudo consideraram um conjunto de variáveis de competitividade de destino organizado em quatro grupos: atratividade cultural e natural, qualidade dos serviços turísticos, disponibilidade de instalações e atividades turísticas e qualidade das infraestruturas.

Embora tanto os turistas quanto os fornecedores de serviços sentissem que o turismo cultural e natural era o atributo mais promissor para a competitividade do destino, os prestadores de serviços sentiam que esse aspeto era significativamente mais importante do que os turistas. Lembrando a classificação dos atributos de destino (Laws, 1995), pode-se especular que os fornecedores de serviços tendem a prestar mais atenção à importância das atrações primárias quando avaliam a sua posição competitiva, enquanto turistas tendem a focar a sua atenção na disponibilidade de atrações secundárias.

Bahar e Kozak (2007) identificam a importância de se estudar os fatores competitivos para fornecedores e consumidores. É importante que o turista decida qual o destino a escolher para as suas próximas férias e, para os fornecedores, é provável que a realização de um destino contribua para a satisfação dos turistas e aumente a fidelização e o boca-a-boca positiva.

Tsai, Song e Wong (2009) consideram como principais determinantes da competitividade do destino turístico: tecnologia e inovação, infraestrutura, capital humano, preço, meio ambiente, abertura, desenvolvimento social, governo, história e cultura, ambiente micro, ambiente macro, gestão de destino (marketing), fatores situacionais, condições da procura, satisfação do cliente, fatores sociais e psicológicos.

### **2.3.2 Competitividade no setor hoteleiro**

Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2007) referem que existe uma influência recíproca entre a competitividade de um destino e a das empresas nele localizadas. Assim, o setor hoteleiro é visto como uma indústria relacionada e de apoio dentro do turismo, tanto nos modelos de Porter e Crouch e Ritchie, como também como uma das indústrias que formam o cluster turístico (Porter, 1998). Portanto, se as empresas hoteleiras localizadas num destino se tornarem mais competitivas e desenvolverem uma estratégia mais avançada, provavelmente terão mais chances de aumentar a sua competitividade.

Algumas iniciativas empreendidas no destino através da organização de cursos de formação, a preparação de informação sobre a indústria, o conhecimento sobre as necessidades dos turistas ou a criação de complementaridades entre empresas turísticas também podem afetar a competitividade destes estabelecimentos de alojamento (Porter, 1998).

Tsai, Song e Wong (2009) defendem que a competitividade de um país deriva do desempenho das suas empresas (Barros, 2005), que certamente incluem a indústria hoteleira. Enquanto o crescimento de uma comunidade estimula o desempenho de hotéis, por sua vez, os hotéis contribuem para o desenvolvimento económico, social e cultural da comunidade (Go, Pine, & Yu, 1994). O setor hoteleiro beneficia do crescimento económico e da estabilidade de um destino e do desenvolvimento da comunidade, como edifícios de escritórios, centros comerciais e instalações de entretenimento, que atraem tanto visitantes de negócios como de lazer, e ajudam a criar procura por quartos de hotel.

Existem muitos outros fatores (ex: entrada, processo, saída e resultado) que determinam a competitividade da indústria hoteleira. De facto, os hotéis utilizam fatores de entrada e produzem uma variedade de produtos e serviços (produtos), sendo que a natureza desses produtos depende muito das posições estratégicas e competitivas dos hotéis na região. O impacto dessas medidas em termos de resultados tangíveis é refletido pela participação de mercado da indústria hoteleira e pela competitividade de preços da indústria hoteleira no mercado regional.

Há uma crescente consciencialização das empresas quanto à necessidade de otimizar a eficácia das atividades de tomada de decisões operacionais e de negócios, a fim de manter uma vantagem competitiva. Uma área em que as cadeias estão cada vez mais focando a sua atenção na medição do desempenho (Harris & Mongiello, 2001).

Independentemente do que acontece numa organização, tal é efeito de uma variedade de causas diferentes - como competitividade, qualidade de produtos e serviços e utilização de recursos - e essas causas resultam dos clientes (internos e externos), funcionários (cujo comportamento afeta a organização) e outras partes interessadas (ex: acionistas, fornecedores e investidores).

Tal como acontece com outras indústrias, a indústria hoteleira tem as suas características particulares associadas à provisão do "produto hoteleiro" e, portanto, as medidas usadas para avaliar o desempenho do hotel devem refletir as atividades específicas e os tipos de produtos e serviços oferecidos. Harris e Mongiello, 2001 apresentam um ranking dos principais indicadores de desempenho relacionados com as ações do diretor: benchmarking de concorrentes, percentagem da receita afeta aos recursos humanos, convidado mistério no hotel, análise de participação justa, tempo de pagamento do cliente, pesquisas de opinião de funcionários, formação e desenvolvimento, satisfação do hóspede, receita de vendas e lucro operacional bruto.

Consideram que os seus negócios são altamente sensíveis ao ambiente externo (visto em indicadores como benchmarking, convidado mistério, análise de participação justa, satisfação do hóspede e, até certo ponto, também tempo de pagamento do cliente). Também parecem considerar o feedback e o investimento em pessoas elementos importantes dentro do negócio (vistos em indicadores como pesquisas de opinião de funcionários e formação e desenvolvimento).

Quando os diretores gerais querem melhorar o desempenho dos seus negócios, inicialmente atuam nos recursos humanos (formação e pessoal), em marketing (revisão de preços, revisão de

produtos e serviços e estratégia de mercado e vendas) e depois em operações (desenvolvimento e processo de pagamento do cliente).

### **2.3.2.1 Fatores de competitividade no setor hoteleiro**

#### **Produtividade do Hotel**

Os autores Tsai, Song e Wong (2009) referem que a produtividade é sempre uma das principais prioridades dos operadores hoteleiros (Brown & Dev, 1999, 2000; Reynolds & Thompson, 2007; Sigala, 2004; Wang, Hung & Shang, 2006). A produtividade do hotel geralmente engloba um conceito abrangente que inclui eficiência, eficácia, qualidade, previsibilidade e outras dimensões de desempenho, bem como um conceito que reflete apenas a eficiência da produção.

Segundo Lovelock e Young (1979), as empresas de serviços podem aumentar a produtividade de quatro maneiras. Em primeiro lugar, a empresa pode melhorar sua força de trabalho por meio de melhor recrutamento ou treinamento mais extensivo (capital humano). Em segundo lugar, pode investir em equipamentos de capital mais eficientes (capital). Em terceiro lugar, a empresa pode substituir trabalhos por sistemas automatizados (tecnologia). Por fim, a empresa pode recrutar consumidores para ajudar no processo de atendimento. Essas quatro maneiras de aumentar a produtividade podem ajudar a produzir o nível mais alto de saída com o menor nível de entrada.

As empresas podem melhorar sua produtividade por meio de decisões estratégicas efetivas, como sugerido por Brown e Dev (1999). A gestão eficiente é a principal questão a que os gestores devem prestar atenção, porque isso afetaria a produtividade dos hotéis (Yang & Lu, 2006; Brown & Ragsdale, 2002; Sustainable Energy Ireland [SEI], 2001).

Brown e Dev (1999), sendo consistentes com Phillips (1996) e Morey e Dittman (1995), enfatizaram o papel do gerente geral de hotel em tomar as decisões estratégicas corretas de acordo com a demanda e as condições competitivas.

#### **Marketing**

Tsai, Song e Wong (2009) alegam que à medida que a concorrência na indústria hoteleira se torna mais intensa, é cada vez mais importante que os hotéis invistam mais em atividades de marketing para atrair e reter visitantes e se distinguirem de seus rivais para permanecer na indústria (Keh, Chu, & Xu, 2006; Brown & Ragsdale, 2002). O investimento em processos é importante, pois influencia a satisfação do cliente e a qualidade do serviço no final (Roth & Jackson, 1995); se os

processos tiverem um desempenho ruim, isso afetará a eficiência e, certamente, a competitividade das empresas.

As empresas hoteleiras costumam gastar quantias consideráveis dos seus orçamentos em atividades de marketing, incluindo vendas e promoção (*branding*). Segundo Kotler (1984), o marketing é considerado um processo social e de gestão pelo qual os indivíduos obtêm o que precisam e querem através da criação e comercialização de produtos e valores com os outros. Além disso, uma empresa orientada para o marketing tenta criar valor fornecendo bens e serviços voltados para os consumidores (Levitt, 1986).

Cizmar e Weber (2000) afirmaram que atividades de marketing eficazes estão positivamente relacionadas ao desempenho dos negócios; eles também argumentaram que, se uma empresa de serviços quer ter um bom desempenho, ela precisa analisar o mercado, planejar e implementar estratégias de marketing de maneira adequada.

Conforme discutido anteriormente (Morey & Dittman, 1995; Phillips, 1996; Barros, 2005; Gundersen, Heide & Olsson, 1996), a eficiência / produtividade de uma empresa depende muito da capacidade dos diretores de formular as estratégias de marketing corretas, que poderia então ser implementado de forma eficaz pelo departamento de marketing dentro da empresa de serviços.

Mandelbaum e Nicholas (2006) argumentam que o crescimento das marcas e a segmentação do mercado estimularam a necessidade de os hotéis se tornarem "funcionários" dentro do departamento de marketing. Keh et al. (2006) também argumentaram que, se as despesas de marketing são muito excessivas, o propósito do marketing pode ser colocado em causa.

O posicionamento no mercado, por meio de várias estratégias promocionais e de comunicação, faz parte dos processos de marketing e refere-se à localização de uma marca em relação aos seus concorrentes na mente dos clientes (Kim & Kim, 2005; Reis & Trout, 1972). As marcas também têm sido consideradas cada vez mais como capital primário, denominado brand equity, para a indústria da hospitalidade obter vantagem competitiva (Kim & Kim, 2005; Gundersen et al., 1996; Prasad & Dev, 2000).

As marcas são baseadas nas percepções do cliente, que são importantes para o sucesso de uma empresa. É importante ter programas de marketing eficazes sobre marcas, porque eles criam uma

maior consciencialização e associação da marca com os clientes, o que induz a lealdade do cliente e sua disposição de pagar um preço alto pela marca (Kim & Kim, 2005).

### **Satisfação do Consumidor, Qualidade do Serviço e Preço**

Tsai, Song & Wong (2009) referem que compreender a satisfação do consumidor é fundamental, pois acredita-se que a satisfação leva a repetir as compras e a promoção boca-a-boca (Mattila e O'Neil, 2003; Cardozo, 1965; Fornell, 1992; Halstead & Page, 1992). Na indústria hoteleira, os clientes tendem a permanecer leais a uma marca quando estão satisfeitos com a qualidade do serviço prestado. Como tal, a qualidade do serviço tem um efeito importante no desempenho e competitividade do hotel (Akbaba, 2006). A satisfação do consumidor consiste nos sentimentos gerais que um consumidor desenvolveu sobre um produto ou serviço após sua compra (Westbrook & Oliver, 1991).

Numerosos estudos ligaram a satisfação com os atributos do produto (Choi & Chu, 1999), em vez do próprio produto (Mittal, Kumar & Tsiros, 1999; Ratchford, 1975; Ladd & Zober, 1977). Atributos são as características subjacentes do produto ou serviço. Gundersen et al. (1996) demonstraram que as dimensões tangíveis e intangíveis de três departamentos (receção, serviço doméstico e alimentos e bebidas) poderiam explicar a satisfação geral, na qual aspetos tangíveis da limpeza e aspetos intangíveis da receção tiveram os efeitos mais fortes na satisfação geral do hóspede.

Choi e Chu (1999) são da opinião de que a qualidade do serviço é difícil de definir e argumentaram que, à medida que os produtos e serviços hoteleiros se tornam mais homogêneos, é crucial que os hotéis ofereçam serviços de alta qualidade para se diferenciar de seus concorrentes. Lewis e Booms (1983), no entanto, definiram a qualidade do serviço como o serviço prestado atende às expectativas dos clientes, onde a entrega de um serviço de qualidade significa estar em conformidade com as expectativas dos clientes.

Além disso, Berry, Zeithaml e Parasuraman (1990) afirmaram que a qualidade do serviço não pode ser medida objetivamente e, portanto, permanece uma construção relativamente elusiva e abstrata; é até difícil de medir. Akbaba (2006) utilizou o SERVQUAL para examinar as expectativas de qualidade de serviço dos clientes do hotel. É preciso ter cuidado para que as dimensões de qualidade de serviço no SERVQUAL sejam diferentes de um segmento da indústria hoteleira para

outro e que as diferenças culturais também sejam importantes. Armstrong, Mok, Go e Chan (1997) Eles descobriram que as expectativas de serviço dos clientes do hotel diferiam de cultura para cultura.

Campos-Soria et al. (2005) analisaram e quantificaram as principais inter-relações entre a qualidade do serviço e a competitividade dos hotéis, distinguindo entre efeitos externos e internos. Os efeitos externos são a satisfação do cliente e sua influência no volume de vendas e na disposição do cliente em pagar. O efeito externo refere-se principalmente aos custos diretos médios da prestação de serviços. Eles descobriram que a qualidade do serviço teve um efeito positivo e direto na competitividade. Além disso, eles também descobriram que a qualidade do serviço teve um efeito indireto através de outras variáveis, como o nível de ocupação e os custos diretos médios (Campos-Soria et al., 2005).

De acordo com Qu, Xu e Tan (2002), o preço do quarto de hotel tem um efeito significativo na demanda por quartos. Tsai, Kang, Yeh e Suh (2005) descobriram ainda que a procura de quartos de hotel está positivamente relacionada ao índice de preços ao consumidor (IPC). Ou seja, o preço do quarto de hotel possui uma qualidade relativa, em comparação com bens e serviços gerais, o que pode estimular ou enfraquecer a demanda do quarto do hotel. Mattila e O'Neil (2003) argumentam que um cliente pode experimentar um nível semelhante de serviço durante duas estadias em hotéis, mas os seus níveis de satisfação podem ser muito diferentes, dependendo da tarifa do quarto. Além disso, os clientes dos hotéis esperam receber um nível mais alto de serviço quando pagam mais por esse serviço (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991). Se um hotel não satisfaz as necessidades dos clientes, o hotel tenderá a perder seus clientes (Oh, 1999). Lockyer (2005) também descobriu que o preço tem um grande impacto na seleção de alojamento através do processo de decisão antecipada (orçamento, localização, motivo da permanência, etc.).

### **Tecnologias e Inovação**

Como a inovação tecnológica de produtos e serviços é diferente, a inovação nos serviços de alojamento deve ser tratada de forma diferente (Tsai, Song & Wong, 2009). Enquanto a inovação tecnológica levar a uma reação melhor e rápida às mudanças nas condições ambientais e enquanto a inovação for integrada à estratégia da empresa, a tecnologia pode ser vista como uma forma de melhorar a competitividade (Orfila-Sintes et al., 2005). Barros e Alves (2004) refere que no negócio hoteleiro, a mudança tecnológica significa investir em novas [...] técnicas com o objetivo de melhorar os resultados.



Os resultados do estudo de Siguaw, Enz e Namasivayam (2000) mostram que os hotéis mais altos que pertencem a uma cadeia são mais inovadores, porque tendem a ganhar facilmente o "know-how" e outros ativos intangíveis em comparação com a tarifa mais baixa e os hotéis que não pertencem a nenhuma corrente. Também foi demonstrado que, para melhorar a competitividade, os hotéis precisam ajustar a formação e outros investimentos em recursos humanos em resposta a inovações (Cohen & Levin, 1989; Griliches, 1990; Olsen & Connolly, 1999; Sirilli & Evangelista, 1998). Pine (1992) demonstrou que a tecnologia física, como edifícios e equipamentos associados, é fácil de transferir; mas a tecnologia necessária para métodos e processos inovadores na organização de serviços é mais difícil de ser transferida. Requer diferentes tipos de capacidades, conhecimento e capacidade de absorção das pessoas. Em particular, a transferência de tecnologia bem-sucedida na indústria hoteleira depende da disponibilidade e disposição dos funcionários que recebem educação adequada, treinamento, desenvolvimento e oportunidades promocionais.

A Tecnologia da Informação, como a Internet, intranets e sistemas centrais de reservas, é um dos investimentos cruciais em tecnologia que muitas vezes são feitos pelos hotéis para melhorar o desempenho (Wong & Kwan, 2001; Alpar & Kim, 1990; Mahmood & Mann 1993, Law & Jogaratnam, 2005). Siguaw et al. (2000) afirmam que as decisões de tecnologia da informação irão melhorar o desempenho e criar uma vantagem competitiva. Os resultados do estudo Ham, Kim, e Jeong (2005) indicam que a instalação de aplicativos de computador no front-office poderia melhorar o desempenho dos hotéis. Embora a instalação de aplicativos de *back-office*, como pessoal, módulos de compra, módulos contábeis e módulos de relatórios financeiros, não contribua para a melhoria do desempenho do hotel no curto prazo, ajuda na melhoria da produtividade de longo prazo do hotel. Além disso, a descoberta única de seu estudo mostrou que os sistemas de gestão de restaurantes e banquetes têm um impacto significativo no desempenho da operação hoteleira.

### **Outros Aspectos da Competitividade Hoteleira**

A investigação de Tsai, Song e Wong (2009), evidencia que alianças estratégicas são frequentemente formadas com empresas concorrentes que possuem habilidades e recursos complementares (Varadarajan & Cunningham, 1995). Os principais recursos incluem localização, nome da marca e base de clientes. Vantagens diretas para os membros são: acesso rápido a novos mercados, tecnologia, conhecimento e clientes, contornando ou cooptando barreiras regulatórias, absorvendo um concorrente local chave, reduzindo riscos compartilhando custos e se beneficiando das conexões políticas de um parceiro. Segundo Go et al. (1994) o desempenho

da indústria hoteleira é determinado pelas condições dos fatores, incluindo pessoal bem treinado e infraestruturas; as condições de procura, como o poder de compra dos turistas; as indústrias de apoio, como indústrias de transporte e viagens; e estratégia, estrutura e rivalidade firmes, como o modo de entrada, a estratégia de preços e até mesmo a localização da sede das cadeias de hotéis, etc.

Tsai, Song e Wong (2009) apresentam os principais determinantes da competitividade hoteleira: destino, capital humano, nível de educação, treinamento, tecnologia, estratégias, produtividade, capital, satisfação do cliente - qualidade do serviço, imagem de marca, alianças estratégicas, custos operacionais (ambientais), condições de mercado, condições de procura, marketing, preços, características físicas, gestão de processos.

### **2.4 Conclusão**

O crescimento da economia e a globalização constituem um desafio constante para as organizações no que respeita à competitividade, tendo um forte impacto na forma como as empresas operam no mercado.

A questão da competitividade é bastante abrangente e tem mostrado uma evolução ao longo das últimas décadas, sendo transversal a muitos setores de atividade. Efetivamente, é reconhecida a multidimensionalidade do conceito de competitividade, aplicado tanto ao nível do país, como das indústrias e das empresas. No entanto, independentemente da sua complexidade, a questão da competitividade continua a atrair a atenção por parte dos formuladores de políticas em todo o mundo e também dos gestores das organizações.

Há muito que a temática da competitividade tem sido objeto de estudo na indústria e setores relacionados. No entanto, apenas recentemente alguns investigadores começaram a investigar a competitividade do setor do turismo e do alojamento, conceptual e empiricamente, com um foco particular nos destinos turísticos e na indústria hoteleira.

O conceito de competitividade pode ser considerado e analisado a diversos níveis, ao nível das nações, como foi sugerido por Porter, ao nível dos destinos e ao nível das empresas que operam no turismo, nomeadamente o setor hoteleiro. Embora pareça ser um conceito simples sobre o qual há pouca discordância, quando se tenta medi-lo, fica claro o quão difícil é definir.

O estudo da temática sugere que a competitividade de um país deriva do desempenho das suas empresas, nas quais se inclui o setor do turismo, mais especificamente estabelecimentos hoteleiros. A importância da hotelaria verifica-se pelo seu contributo no desenvolvimento económico, social e cultural de um país. No entanto, devido aos desafios do mercado global cada vez mais competitivo, os estabelecimentos hoteleiros devem ter presente uma estratégia com o propósito de alcançarem uma vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes.

A revisão da literatura refere que a vantagem competitiva pode basear-se em fatores internos, relacionados com o estabelecimento hoteleiro e em fatores externos, associados ao destino onde o estabelecimento hoteleiro está inserido. De facto, a revisão da literatura refere que existe uma influência recíproca entre a competitividade de um destino e a das empresas nele localizadas.



## **Capítulo 3 - Caraterização do destino de Águeda**

---

### **3.1 Introdução**

Este capítulo é relevante para o estudo que se desenvolve na presente dissertação, na medida em que permite conhecer o local em que o estudo é desenvolvido, como também, perceber o papel da hotelaria e sua importância no destino de Águeda.

Neste capítulo a análise incide sobre a caracterização da oferta e procura de Águeda enquanto destino turístico, com especial atenção para os estabelecimentos hoteleiros. No entanto, outros fatores são considerados, nomeadamente o enquadramento de Águeda a nível regional, para que se compreenda a sua importância em termos turísticos.

Relativamente à estrutura do capítulo, numa primeira secção é realizada uma breve caracterização do destino de Águeda ao nível da oferta e da procura, enquadrando-o na respetiva NUT (Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas) III em que se insere. Note-se que, no ano de 2013 a NUT III “Região de Aveiro” apresenta ainda a designação antiga, contudo os limites territoriais mantêm-se os mesmos. Por último, é apresentada uma breve apresentação e caracterização da procura do Hotel Estalagem da Pateira, sobre o qual incidirá o estudo empírico e a recolha de dados primários que sustentam esta investigação.

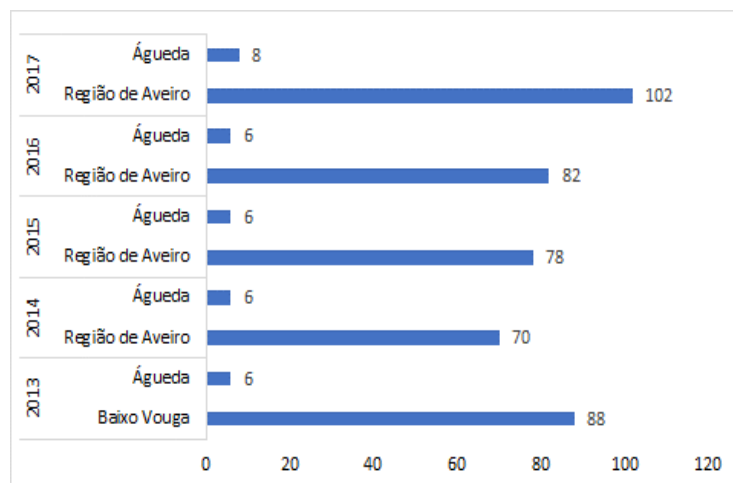
### **3.2 Caraterização do destino**

#### **3.2.1 Caraterização da oferta turística**

Através dos gráficos apresentados abaixo é possível analisar variáveis referentes ao destino de Águeda, do lado da oferta, tais como: número de estabelecimentos de alojamento, número de estabelecimento hoteleiros, capacidade de alojamento total e capacidade de alojamento em hotelaria. A apresentação destes indicadores considera um horizonte temporal de 5 anos, entre os anos de 2013 e 2017.

Através da análise do gráfico 3.2.1 pode verificar-se que o número de estabelecimentos de alojamento na NUT III “Região de Aveiro” tem vindo a aumentar ligeiramente no período de 2014 a 2017, registando o maior aumento entre os anos de 2016 e 2017. Verifica-se uma exceção no ano de 2013, que apresenta um total de 88 estabelecimentos e este valor regista uma quebra

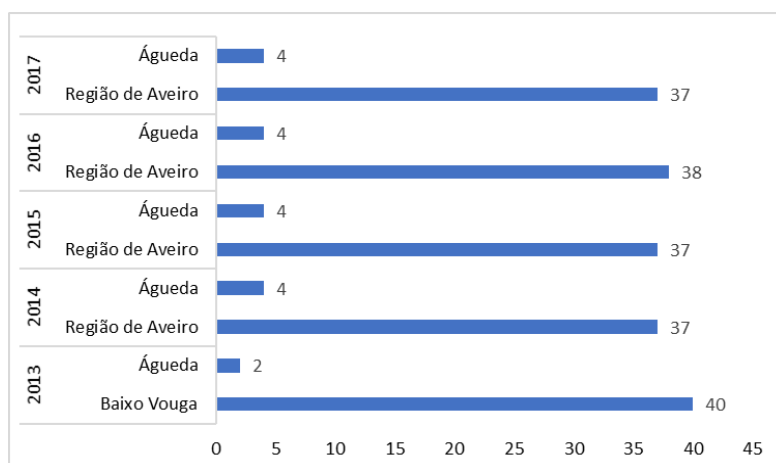
significativa no ano de 2014, começando depois o processo de crescimento. Em relação ao concelho de Águeda apresenta o mesmo número de estabelecimento de alojamento entre 2013 e 2016 (seis) registando um aumento de duas unidades no ano de 2017.



**Gráfico 3.2.1- Número de estabelecimentos de alojamento.**

Fonte: Elaboração própria (INE 2013 – 2017)

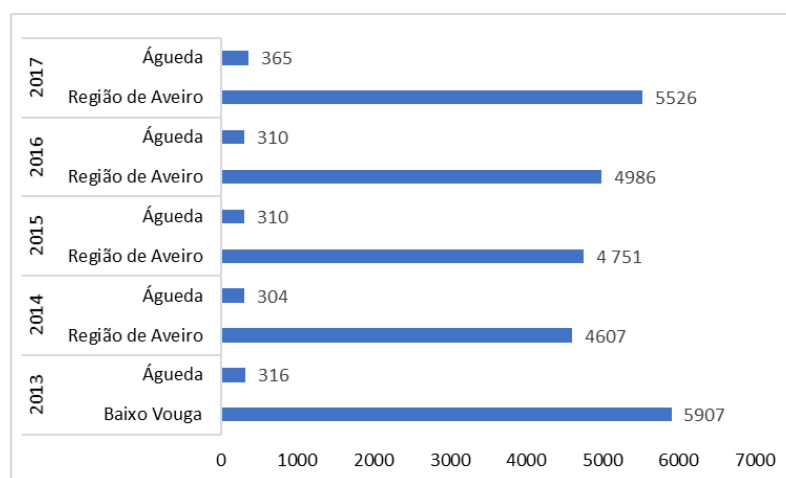
Na análise do gráfico 3.2.2, verifica-se que o número de estabelecimentos hoteleiros na NUT III no ano de 2013 é também superior aos restantes anos. No período entre 2014 e 2017 apenas se regista um aumento de uma unidade no ano de 2016, que volta a descer no ano seguinte. No que se refere ao concelho de Águeda, esta tendência é inversa, pois no ano de 2013 verifica-se a existência de dois estabelecimentos hoteleiros enquanto no período entre 2014 e 2017 se regista um aumento para quatro.



**Gráfico 3.2.2 – Número de estabelecimento hoteleiros (2013 - 2017).**

Fonte: Elaboração própria (INE 2013 – 2017)

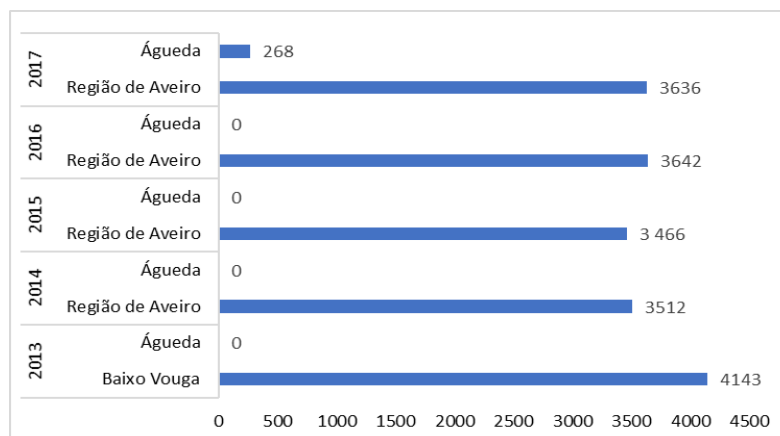
Observando o gráfico 3.2.3 pode constatar-se que a capacidade de alojamento total na NUT III “Região de Aveiro” tem vindo a registar um aumento entre os anos 2014 e 2017, verificando-se a exceção do ano de 2013 que apresenta um valor bastante superior ao de 2014, registando assim uma queda significativa da capacidade de alojamento. Apesar do aumento nos anos seguintes, o valor registado em 2017 permanece inferior ao verificado em 2013. Em relação ao concelho de Águeda, a tendência admite o mesmo comportamento, registando uma quebra na capacidade de alojamento no ano de 2014 e, a partir daí, verificando um crescimento. Apesar da quebra verificada, o valor registado em 2017 (365) ultrapassa o de 2013 (316).



**Gráfico 3.2.3- Capacidade de alojamento total.**

Fonte: Elaboração própria (INE 2013 – 2017)

Quanto ao gráfico 3.2.4 que traduz a capacidade de alojamento em hotelaria para os dois contextos territoriais analisados, pode verificar-se que não são disponibilizados valores para o concelho de Águeda antes do ano de 2017, impedindo, assim, de identificar o comportamento ao longo deste período temporal. Relativamente à NUT III “Região de Aveiro” esta regista um decréscimo da sua capacidade de alojamento em hotelaria entre 2013 e 2015 e a partir deste ano inicia cresce até 2016 e volta a regredir em 2017. Após estas oscilações, a capacidade de alojamento registada em 2017 (3636) permanece inferior à registada em 2013 (4143).



**Gráfico 3.2.4- Capacidade de alojamento em hotelaria.**

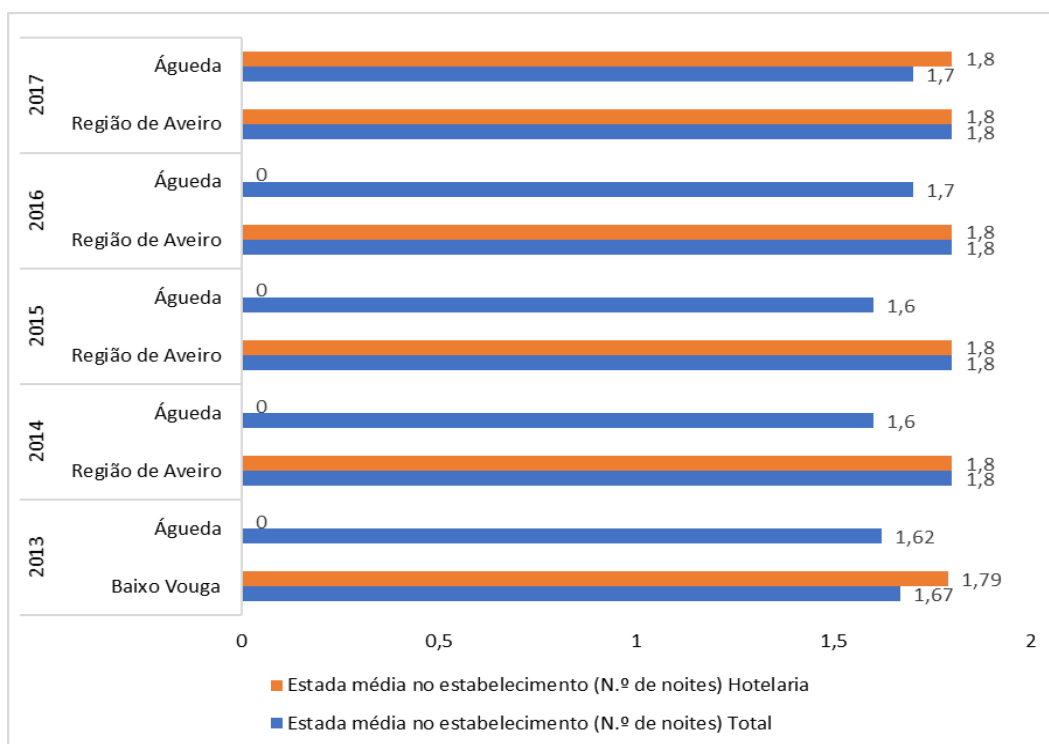
Fonte: Elaboração própria (INE 2013 – 2017)

#### 3.2.2 Caraterização da procura turística

Através das representações gráficas apresentadas abaixo é possível analisar variáveis do lado da procura relativas ao destino de Águeda, tais como: estada média no estabelecimento, proporção de hóspedes estrangeiros, número de hóspedes e número de dormidas. A apresentação destes indicadores considera um horizonte temporal de 5 anos, entre os anos de 2013 e 2017.

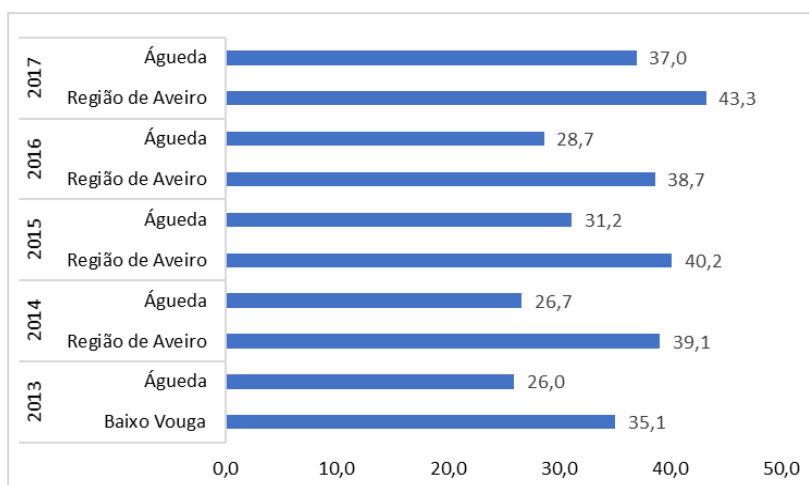
A análise do gráfico 3.2.5 permite verificar que não estão disponíveis dados acerca da estada média em hotelaria para o concelho de Águeda antes do ano de 2017, pelo que se torna impossível perceber quaisquer comportamentos dos valores. Contudo, em relação à NUT III a que pertence pode verificar-se que a estada média em hotelaria é sempre igual ou superior à estada média no total dos estabelecimentos de alojamento. Verifica-se superior no ano de 2013 enquanto nos restantes mostram valores iguais. No que se refere à estada média no total dos estabelecimentos pode verificar-se que o valor médio do concelho de Águeda é sempre inferior ao valor da NUT III em que se insere, ao longo de todo o período temporal em estudo.





**Gráfico 3.2.5 – Estada média nos total dos estabelecimentos de alojamento e estada média em hotelaria (2013 - 2017).**

Fonte: Elaboração própria (INE 2013 – 2017)

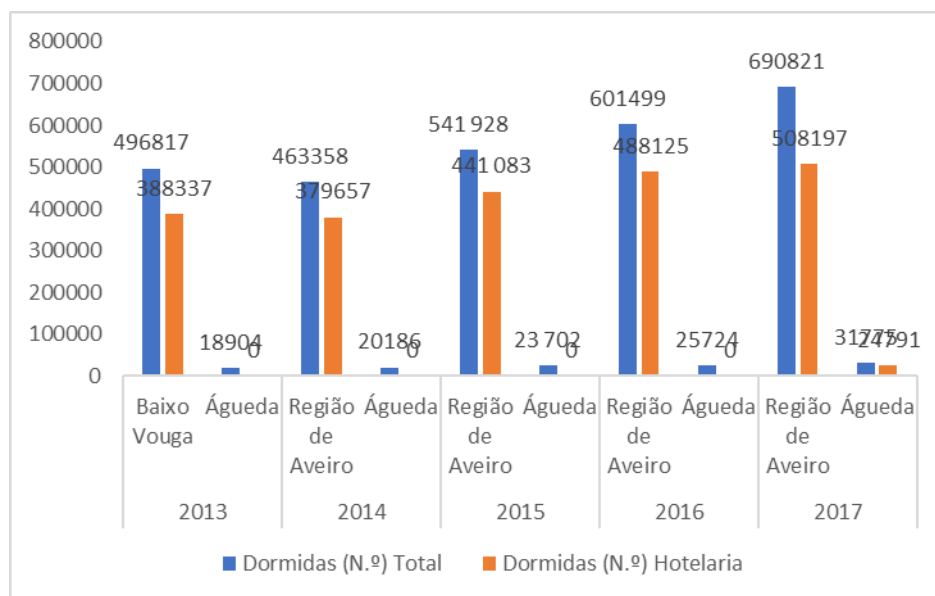


**Gráfico 3.2.6 – Proporção de hóspedes estrangeiros (%) (2013 - 2017).**

Fonte: Elaboração própria (INE 2013 - 2017).

O gráfico 3.2.6 representa a proporção de hóspedes estrangeiros para o concelho de Águeda e para a NUT III a que corresponde. Assim, de um modo geral, pode constatar-se que a percentagem de hóspedes estrangeiros é sempre superior na Região de Aveiro em comparação

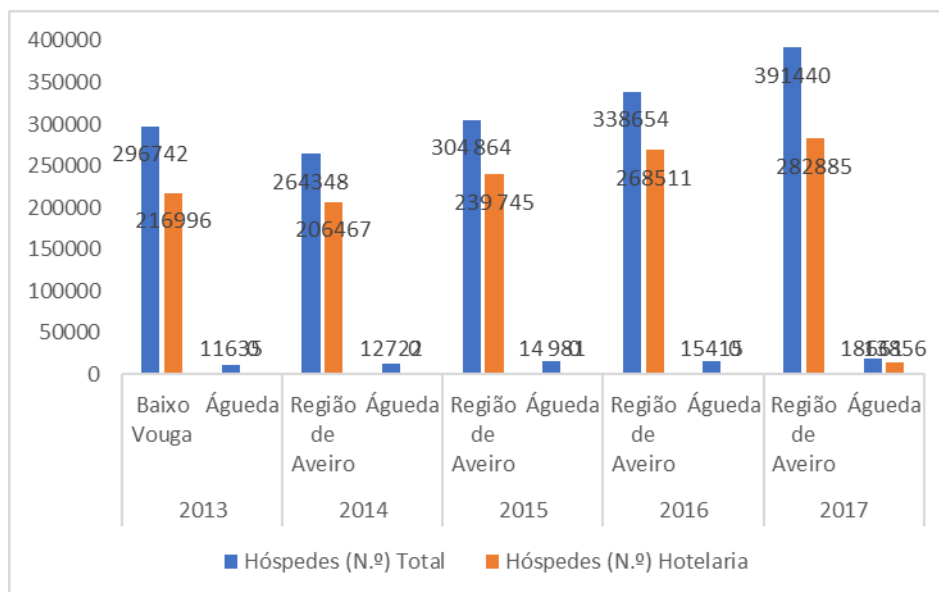
com o concelho de Águeda. Em ambos os contextos territoriais parece verificar-se uma tendência crescente destes valores, registando um pequeno decréscimo no ano de 2016. Na Região de Aveiro em 2017 aproximadamente 43% dos hóspedes são de origem estrangeira, já no concelho de Águeda esta proporção posiciona-se nos 37%.



**Gráfico 3.2.7 – Número de dormidas em hotelaria face ao número de dormidas no total dos estabelecimentos de alojamento (2013 - 2017).**

Fonte: Elaboração própria (INE 2013 - 2017).

A análise do gráfico 3.2.7 representa o número de dormidas em hotelaria face ao número total de dormidas nos estabelecimentos de alojamento. É possível concluir que, ao nível da NUT III, se verifica um aumento do número de dormidas em hotelaria ao longo dos anos, acompanhando a tendência de crescimento das dormidas no total. Apenas se regista um ligeiro decréscimo ano de 2014, mas após evidencia-se o crescimento. Esta tendência de aumento das dormidas em também se verifica em relação ao destino Águeda, mas apenas em relação ao número de dormidas total nos estabelecimentos de alojamento visto que não estão disponíveis valores referentes às dormidas me hotelaria. Em 2017, a Região de Aveiro regista um total de 508 197 dormidas em hotelaria enquanto o concelho de Águeda regista 24 791 dormidas.



**Gráfico 3.2.8 – Número de hóspedes em hotelaria face ao número de hóspedes no total dos estabelecimentos de alojamento (2013 - 2017).**

Fonte: Elaboração própria (INE 2013 - 2017).

O gráfico 3.2.8 representa o número de hóspedes em hotelaria face ao número total de hóspedes e pode concluir-se que ao nível da NUT III se verifica um aumento quer do número total de hóspedes quer do número de hóspedes em hotelaria ao longo dos anos, com uma clara exceção do ano de 2014 que apresenta um decréscimo. O número total de hóspedes no concelho de Águeda apresenta sempre um comportamento crescente ao longo dos anos. Já o número de hóspedes em hotelaria apenas está disponível para o ano de 2017, não sendo possível analisar o seu comportamento.

### 3.3 Caracterização do Hotel Estalagem da Pateira

O Hotel Estalagem da Pateira é um estabelecimento hoteleiro de três estrelas, de exploração familiar, gerida pela “Sociedade de Atividades Hoteleiras da Pateira, Lda.”, com sede na vila de Fermentelos, concelho de Águeda.

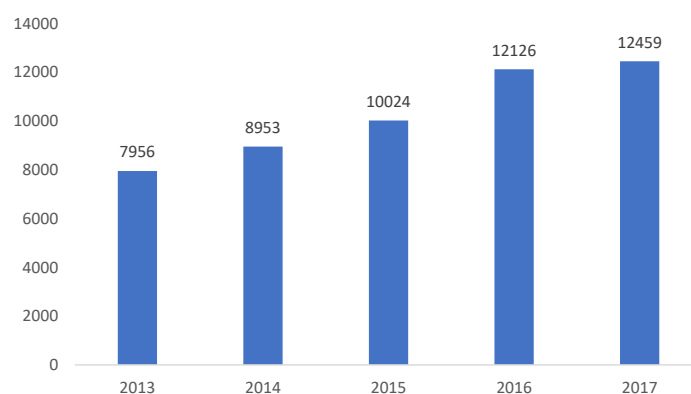
Este estabelecimento de alojamento foi fundado em agosto de 1962, começando a sua atividade através de um pequeno restaurante, tendo sido demolido em 1971 para dar origem à primeira fase de construção da Estalagem da Pateira, na época, com apenas 14 quartos. Em 1991, iniciou-se o seu processo de desenvolvimento e expansão, quadruplicando as áreas de serviço e quartos, aumentando, assim, a sua capacidade para 57 quartos. A expansão das instalações integrou a

construção de 2 piscinas, uma interior e outra exterior, de espaços ajardinados, de um estacionamento subterrâneo e de um parque de estacionamento ao ar livre. Após estas mudanças estruturais o HEP assume a configuração presente nos dias de hoje, tendo os espaços sido adaptados consoante as necessidades da procura.

O Hotel encontra-se implantado na margem poente da Pateira, carinhosamente apelidada d’ “A Lagoa Adormecida”, na vila de Fermentelos. Alimentada pelo pequeno caudal do Rio Cértima, esta é a maior lagoa natural da Península Ibérica, com 529 hectares de superfície. Em tempos idos foi reserva natural privativa do rei D. Manuel I, sendo a designação “Pateira” devida à grande quantidade de patos nela existentes. Notavelmente rica em fauna e flora, alberga importantes espécies piscícolas. Neste contexto, a Pateira surge aqui como um importante fator de atração em termos de localização, devido às suas maravilhosas paisagens.

#### 3.3.1 Caraterização da procura

Através das representações gráficas abaixo é possível analisar variáveis relativas à procura no HEP, tais como: número de hóspedes, taxa de ocupação, proporção de hóspedes estrangeiros e proporção de hóspedes segundo a nacionalidade. No horizonte temporal apresentado, entre 2013 e 2017, numa primeira análise é possível verificar-se uma evolução crescente dos valores relativos a cada variável.

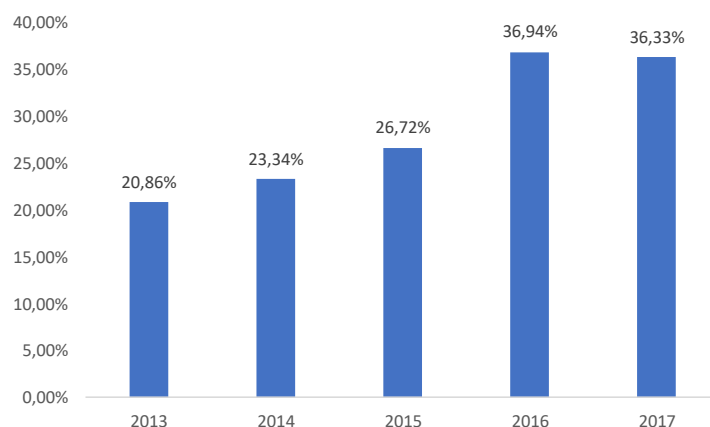


**Gráfico 3.3.1 – Número de hóspedes no HEP (2013 - 2017).**

Fonte: Elaboração própria

O gráfico 3.3.1. traduz a evolução do número de hóspedes no HEP no horizonte temporal de 2013 a 2017. Em relação ao número de hóspedes os valores apresentam uma tendência crescente ao longo dos últimos anos, variando entre 7956 hóspedes, em 2013, e 12459 hóspedes, em 2017. O

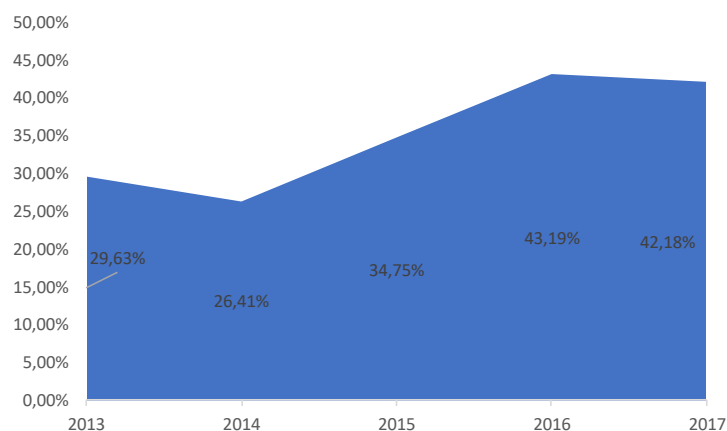
crescimento mais significativo verifica-se na passagem do ano 2015 para o ano 2016, tendo registado um aumento de mais de dois mil hóspedes.



**Gráfico 3.3.2 - Taxa de ocupação do HEP (%) (2013 - 2017).**

Fonte: Elaboração própria

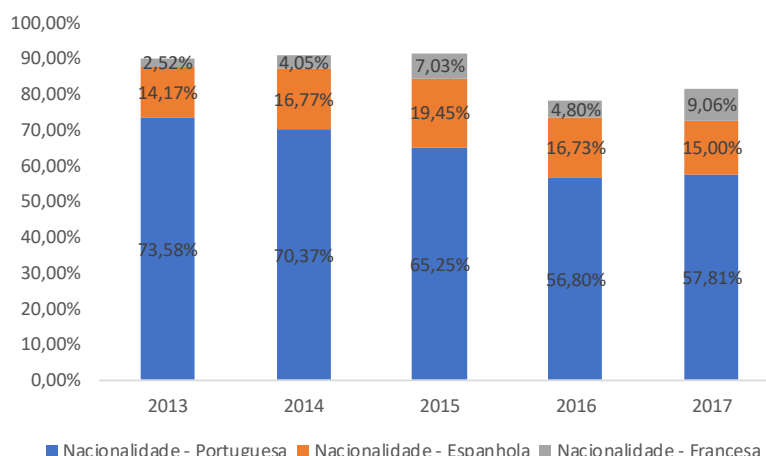
O gráfico 3.3.2 representa a taxa de ocupação do HEP durante o período de 2013 a 2017. Tal como foi verificado em relação ao número de hóspedes, no gráfico anterior, o indicador taxa de ocupação apresenta o mesmo comportamento de crescimento. A taxa varia entre 20,86%, em 2013, e 36,94% em 2016. Em 2017, parece verificar-se uma ligeira descida da taxa de ocupação que, sendo pouco significativa, representa uma mudança no comportamento crescente verificado nos anos anteriores.



**Gráfico 3.3.3 - Proporção de hóspedes estrangeiros no HEP (%) (2013 - 2017).**

Fonte: Elaboração própria

O gráfico 3.3.3 traduz a proporção de hóspedes estrangeiros no HEP durante o período de 2013 a 2017. Esta percentagem também assume uma evolução positiva durante este período, à exceção do ano de 2014 no qual se verificou uma ligeira quebra na receção de hóspedes estrangeiros. Porém, em 2017, tal como se verificou em relação ao número de hóspedes, regista-se um ligeiro decréscimo destes valores interrompendo, novamente a tendência de crescimento. Contudo, este comportamento de crescimento em alguns anos deve-se muito à aposta em recursos humanos cada vez mais qualificados, nomeadamente que se refere ao domínio de línguas estrangeiras, aspeto muito diferenciador na receção e acompanhamento do hóspede e das suas necessidades durante a estadia no hotel. A presença cada vez mais assídua em diferentes plataformas de reservas on-line também se mostra um importante fator justificativo desta evolução, acompanhando o crescente aumento da atividade turística que se verifica um pouco por todo o território de Portugal.



**Gráfico 3.3.4 - Proporção de hóspedes no HEP (%), segundo a nacionalidade (2013 - 2017).**

Fonte: Elaboração própria

O gráfico 3.3.1.4 representa a percentagem de hóspedes no HEP segundo as três principais nacionalidades. A percentagem mais significativa dos hóspedes representa a origem portuguesa, seguindo-se os dois principais mercados emissores: Espanha e França. O número de hóspedes provenientes destes dois países regista uma evolução positiva ao longo dos anos. Durante este período, a percentagem de hóspedes de origem portuguesa regista uma diminuição em detrimento do aumento da percentagem de hóspedes estrangeiros.

### **3.4 Conclusão**

Num âmbito geral, quer ao nível da oferta quer ao nível da procura, as variáveis que foram analisadas apresentaram um comportamento de crescimento aos longo do período entre 2013 e 2017, ainda que apresentando algumas oscilações.

O comportamento crescente das variáveis apresentadas parece acompanhar o crescimento global do setor do turismo a nível nacional e mundial. Com o crescimento dos fluxos turísticos, verifica-se um aumento da procura que leva, consequentemente, ao desenvolvimento de alternativo do lado da oferta como resposta às necessidades do mercado.

Este breve enquadramento do território, nomeadamente do concelho de Águeda, mostra-se imprescindível para um melhor conhecimento do destino onde será concretizado o estudo empírico. Compreender as dinâmicas do lado da oferta e da procura permite compreender a dimensão do destino turístico e desenvolver uma abordagem mais crítica na análise dos resultados.





## Capítulo 4 - Metodologia

---

### 4.1 Introdução

Finalizado o enquadramento teórico desta dissertação, que sistematizou as principais temáticas e conceitos base para o desenvolvimento do estudo, segue-se o capítulo referente à metodologia, que pretende apresentar os principais procedimentos metodológicos adotados. Este capítulo, surge como uma ponte que vincula a componente teórica e a componente empírica desta dissertação, expondo as etapas do caminho percorrido ao longo de todo o processo de investigação e as principais decisões tomadas.

A escolha da metodologia a utilizar num projeto de investigação está intimamente relacionada com as suas características e especificidades. A metodologia utilizada num estudo representa uma grande importância visto que a falta de rigor científico pode comprometer os resultados e, por conseguinte, levar ao fracasso da investigação. A investigação em turismo, representando uma área das ciências sociais, apresenta particularidades muito distintas da investigação em ciências exatas. A investigação em turismo é importante para estudar algum aspeto relativo ao fenómeno turístico sobre o qual não temos informação suficiente e para o qual tentamos procurar uma resposta, sendo para isso necessário utilizar procedimentos científicos adequados e rigorosos. Assim, o processo de investigação em turismo representa o conjunto de métodos empíricos, procedimentos, técnicas e estratégias com o objetivo de obter conhecimento científico, técnico e prático de fatos e realidades turísticas (OMT, 2001).

Ao longo deste capítulo são apresentados os principais objetivos da investigação, assim como o método de recolha de dados utilizado, relativamente ao qual se define a população alvo do estudo, o instrumento de recolha de dados, o método de administração e o método de análise de dados.

### 4.2 Objetivos de investigação

Ao longo do capítulo de enquadramento teórico, onde é explorada a temática da competitividade, verificou-se que existem vários fatores competitivos que contribuem para o aumento da competitividade do setor hoteleiro. Neste sentido, o objetivo central deste estudo é a identificação dos fatores competitivos do Hotel Estalagem da Pateira, respondendo assim à questão de investigação definida – “Quais os principais fatores competitivos que contribuem para

melhorar a competitividade do Hotel Estalagem da Pateira?”. No sentido de dar resposta à questão de investigação são definidos outros objetivos mais específicos, nomeadamente:

- Compreender o conceito de competitividade, competitividade do destino e competitividade hoteleira;
- Identificar os fatores competitivos do destino e do setor hoteleiro;
- Caracterizar o destino de Águeda e o Hotel Estalagem da Pateira ao nível da oferta e da procura;
- Definir o perfil do hóspede do Hotel Estalagem da Pateira;
- Perceber quais as principais preferências e características de viagem dos hóspedes do HEP;
- Avaliar a competitividade dos fatores externos e internos;
- Compreender quais os fatores competitivos mais valorizados pelos hóspedes;
- Identificar as áreas em que se deve apostar no futuro para que o Hotel Estalagem da Pateira possa alcançar vantagem competitiva sobre a concorrência.

### **4.3 Método de recolha de dados**

O procedimento metodológico é definido por Quivy e Campenhoudt (1998) como um percurso concretizado em direção a um determinado objetivo, que poderá consistir em pôr em prática os princípios fundamentais de qualquer investigação. Estes autores consideram que o procedimento metodológico é composto por 7 etapas, sendo elas: 1 – a pergunta de partida; 2 – a exploração; 3 – a problemática; 4 – a construção do modelo de análise; 5 - a observação; 6 – a análise das informações e 7 – as conclusões (p. 27).

Neste seguimento, como já foi referido anteriormente, o procedimento metodológico deste estudo começou pela definição da questão de investigação e, posteriormente, do objetivo geral e dos objetivos específicos. De seguida, realizou-se uma revisão da literatura assente sobre a temática da competitividade em hotelaria e com o intuito de identificar e compreender quais os principais fatores competitivos do setor hoteleiro. O desenvolvimento deste enquadramento teórico é fundamental para criar uma base de conhecimento sólida e estruturada que permita a aplicação de ferramentas na componente empírica do estudo. Segundo, Quivy e Van Campenhoudt (1998), as leituras e entrevistas exploratórias devem ajudar a constituir a problemática da investigação.

De seguida são apresentados os métodos utilizados no processo de recolha dos dados necessários à concretização dos objetivos do estudo, sendo definida a população em estudo, o instrumento de recolha de dados, o método de administração e o método de análise de dados.

#### **4.3.1 População em estudo**

A população de um estudo consiste na totalidade dos elementos de um conjunto que pretendemos estudar, podendo este designar um conjunto de pessoas, organizações ou objetos de qualquer natureza (Quivy & Van Campenhoudt, 1998).

Nesta investigação, a população que se pretende estudar são os hóspedes do Hotel Estalagem da Pateira. Na impossibilidade de questionar todos os hóspedes presentes no hotel, por questões logísticas e por constrangimentos de tempo, foi aplicada uma técnica de amostragem não probabilística: a amostragem intencional ou por conveniência. Deste modo, sem qualquer critério de escolha, os hóspedes foram sendo inquiridos à medida que realizavam o seu *check-out* e que mostravam disponibilidade para tal. O total da amostra representa 121 hóspedes inquiridos.

#### **4.3.2 Instrumento de recolha de dados**

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), o inquérito por questionário é um método de recolha de dados especialmente adequado quando pretendemos obter o conhecimento de uma população, dos seus comportamentos, valores e opiniões e nos casos em que é necessário interrogar um grande número de pessoas e em que se levanta um problema de representatividade.

Deste modo, considerando o objetivo e a população em estudo, e visto se tratar de um estudo de natureza quantitativa, selecionou-se o inquérito por questionário com o instrumento de recolha de dados mais adequado a esta situação.

Escolhido o inquérito por questionário, procedeu-se à elaboração da estrutura do questionário em 4 idiomas – Português, Inglês, Espanhol e Francês - considerando a sua aplicação aos hóspedes do HEP, provenientes de diferentes países. O questionário, com o objetivo de analisar os principais fatores competitivos do HEP, apresenta-se dividido em quatro grandes grupos de questões, sendo eles: caracterização sociodemográfica, caracterização da viagem, caracterização do destino e caracterização do estabelecimento hoteleiro. O quadro 4.3.1, apresenta a fundamentação teórica das questões consideradas no questionário para aplicar aos hóspedes.

Assim, é possível compreender a estrutura do questionário, o tipo de questões e a forma como estão organizadas e o objetivo associado a cada uma das questões.

**Quadro 4.3.1 – Fundamentação teórica do questionário**

Questão	Propósito da questão
<b>A - Caraterização sociodemográfica</b>	
<b>1</b> - Idade <b>2</b> - Género <b>3</b> - <b>a)</b> Nacionalidade <b>b)</b> Concelho <b>4</b> - Estado civil <b>5</b> - Habilitações literárias <b>6</b> - Situação profissional <b>7</b> - Profissão <b>8</b> - Rendimento médio mensal	Obter um conjunto de dados relevantes acerca do inquirido de forma a identificar o perfil do hóspede do HEP; Perceber de que forma as caraterísticas do inquirido poderão influenciar a sua perceção acerca do grau de competitividade dos fatores competitivos, quer externos quer internos.
<b>B - Caraterização da viagem</b>	
<b>9</b> - Motivação de viagem <b>10</b> - <b>a)</b> Companhia de viagem <b>b)</b> Número de acompanhantes <b>11</b> - Meio de transporte <b>12</b> - Duração da estada <b>13</b> - Gasto total <b>14</b> - Gastos fracionados	Obter um conjunto de informações acerca dos comportamentos e preferências de viagem do hóspede que visita o HEP; Perceber de que forma os aspetos relacionados com a viagem para o destino poderão influenciar a perceção acerca do grau de competitividade dos fatores competitivos, por parte dos hóspedes.
<b>C - Caraterização do destino</b>	
<b>15</b> - Primeira visita a Águeda	Compreender se a visita ao destino representa uma primeira visita ou se, por outro lado, é uma visita recorrente.
<b>16</b> - Fatores competitivos externos	Avaliar o grau de competitividade atribuído pelos hóspedes a cada um dos fatores externos.
<b>17</b> - Satisfação com o destino	Avaliar o grau de satisfação dos hóspedes com o destino de Águeda.
<b>18</b> - Recomendação do destino	Averiguar a possibilidade de recomendação de visita ao destino.
<b>D - Caraterização do estabelecimento hoteleiro</b>	
<b>19</b> - <b>a)</b> HEP como primeira opção <b>b)</b> outras opções alojamento	Compreender se o HEP foi a primeira opção de alojamento selecionada pelos hóspedes; identificar quais os concorrentes do HEP, que representaram a primeira opção de alojamento dos hóspedes.
<b>20</b> - Primeira visita ao HEP	Compreender se a visita ao HEP constitui uma primeira visita ou uma visita recorrente.
<b>21</b> - Fatores competitivos internos	Avaliar o grau de competitividade atribuído pelos hóspedes a cada um dos fatores internos.

<b>22</b> - FC internos mais valorizados	Compreender quais os fatores internos mais valorizados pelos hóspedes num EH.
<b>23</b> - FC localização	Avaliar o grau de competitividade atribuído pelos hóspedes ao fator competitivo localização, quer a nível externo quer a nível interno.
<b>24</b> - Satisfação com o HEP	Avaliar o grau de satisfação dos hóspedes com a estada no HEP.
<b>25</b> - Recomendação do HEP	Averiguar a possibilidade de recomendação da estada no HEP.

Fonte: Elaboração própria.

### 4.3.3 Método de administração

Inicialmente, depois das devidas autorizações por parte dos gestores do HEP, procedeu-se a um pré-teste do questionário com o objetivo de identificar possíveis falhas no guião ao nível da organização das questões e da própria linguagem utilizada. Este pré-teste realizou-se nas datas entre 21 e 23 de agosto de 2018. Apenas foi aplicada a versão do questionário em idioma português e foram inquiridos 12 hóspedes do HEP que se encontravam alojados nessas datas. Ao longo do período de aplicação do pré-teste foi possível constatar que existia alguma dificuldade na interpretação das questões por parte dos hóspedes, devido ao uso de uma linguagem mais técnica relacionada, principalmente, com os fatores de competitividade. Deste modo, procedeu-se às respetivas alterações com o objetivo de tornar mais simples a interpretação do questionário. Considerando os fatores de competitividade, quer a nível externo quer a nível interno, dada a dificuldade de compreensão acerca do seu significado e, na impossibilidade lhes atribuir outras designações, optou-se por acrescentar alguns exemplos explicativos sobre os fatores competitivos de forma a facilitar a sua compreensão e uma resposta consciente às questões. Em relação aos fatores competitivos internos, foi eliminado o FC (Fator Competitivo) “variáveis económico-financeiras” pois esta era de difícil compreensão para a população inquirida. Efetuaram-se também algumas alterações ao nível da linguagem na introdução das questões para tornar a sua interpretação o mais intuitiva possível.

Concluídas todas as alterações, o guião de questionário ficou pronto a ser aplicado aos hóspedes, tendo sido iniciada a recolha de dados a 1 de setembro de 2018 e terminada a 30 de setembro de 2018. Os questionários foram aplicados manualmente, através de uma versão em papel, no momento de realização do *check-out* dos hóspedes, de forma a apresentarem as suas opiniões depois da sua estada. Os questionários foram dirigidos a todos os hóspedes que efetuavam o seu *check-out*, consoante a sua disponibilidade em participar no estudo, resultando num total de 121 respostas válidas.

#### 4.4 Método de análise de dados

Posteriormente ao período de recolha de dados, mostrou-se necessário criar uma base de dados incluindo toda a informação recolhida através dos questionários. Esta base de dados foi criada com o auxílio do programa estatístico SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*). Deste modo, a informação contida nos questionários em papel foi transformada de forma a criar uma base de dados com as características pretendidas para as posteriores análises.

O quadro 4.2.1 apresenta a forma como os dados primários, recolhidos através dos questionários, foram codificados de forma a criarem a base de dados no SPSS para análise dos resultados. Através do quadro é possível constatar o número de variáveis que são consideradas para análise, a forma como foram transformadas e o tipo de variável a que cada uma se refere.

**Quadro 4.4.1 – Codificação das variáveis integrantes do questionário.**

Variável	Codificação da variável	Tipo de variável
A - Caracterização Sociodemográfica		
Idade	Apresentada sobre a forma de classes de idades: 1: 18 - 25; 2: 26 - 35; 3: 36 - 45; 4: 46 - 55; 5: 56 - 66; 6: + 65.	Ordinal
Género	1 -feminino e 2 - masculino.	Nominal
Nacionalidade	1- Portuguesa; 2- Brasileira; 3- Espanhola; 4- Francesa; 5- Americana; 6- Holandesa; 7- Alemã; 8- Belga; 9- Irlandesa.	Nominal
NUT II	1- Norte; 2- Centro; 3- Área Metropolitana de Lisboa; 4- Alentejo; 5- Algarve; 6- Região Autónoma da Madeira; 7- Região Autónoma dos Açores.	Nominal
NUT III	No seguimento da variável anterior, são consideradas as NUT III de Portugal.	Nominal
Estado civil	1- solteiro; 2- casado/união de facto; 3- divorciado; 4- viúvo.	Nominal
Habilitações literárias	1- 1º ciclo; 2- 2º ciclo; 3- 3º ciclo; 4- ensino secundário; 5- curso de especialização tecnológica; 6- bacharelato; 7- licenciatura; 8- mestrado; 9- doutoramento.	Ordinal

Situação profissional	1- trabalhador por conta própria; 2- trabalhador por conta de outrem; 3- estudante; 4- desempregado; 5- reformado; 6- outra.	Nominal
Situação profissional - outra	Sequência de caracteres.	Nominal
Profissão	0 - "reformado/desempregado/ estudante" e a restantes valores de 1 a 10 correspondem às categorias de profissões definidas na Classificação Portuguesa das Profissões.	Nominal
Rendimento médio mensal	1: <580€; 2: 580€ - 750€; 3: 751€ - 1000€; 4: 1001€ - 1250€; 5: 1251€ - 1500€; 6: 1501€ - 1750€; 7: 1751€ - 2000€; 8: >2000€.	Ordinal
B - Caracterização da Viagem		
Motivação de viagem	1- visitar familiares e/ou amigos; 2- motivos profissionais; 3- lazer, recreio e/ou férias; 4- participação num evento; 5- outra.	Nominal
Motivação de viagem - outra	Sequência de caracteres.	Nominal
Companhia de viagem	Cada uma das 6 opções de companhia de viagem representa uma variável; 0 significa que não foi selecionada e 1 significa que foi selecionada.	Nominal
Companhia de viagem - outra	Sequência de caracteres	Nominal
Número de acompanhantes	Valor referente ao número de pessoas além do inquirido.	Escala
Meio de transporte	Cada uma das 5 opções de meios de transporte representa uma variável; 0 significa que não foi selecionada e 1 significa que foi selecionada.	Nominal
Meio de transporte - outro	Sequência de caracteres.	Nominal
Duração da estada	Valor referente ao número de noites.	Escala
Gasto total	1: <100€; 2: 100€ - 200€; 3: 201€ - 300€; 4: 301€ - 400€; 5: 401€ - 500€; 6: 501€ - 600€; 7: 601€ - 700€; 8: 701€ - 800€; 9: 801€ - 900€; 10: 901€ - 1000€; 11: > 1000€.	Ordinal
Gastos fracionados	Cada uma das 5 categorias de gastos representa uma variável à qual é atribuída a respetiva percentagem em relação ao gasto total.	Escala

C - Caraterização do Destino		
Primeira visita ao destino	0 significa não e 1 significa sim.	Nominal
Fatores competitivos externos	Cada um dos 5 fatores externos representa uma variável, sendo avaliada numa escala de Likert de 5 pontos, em que 1 significa nada competitivo e 5 significa muito competitivo.	Ordinal
Satisfação com o destino	Avaliada segundo uma escala de Likert de 5 pontos, em que 1 significa nada satisfeito e 5 significa muito satisfeito.	Ordinal
Recomendação do destino	0 significa não e 1 significa sim.	Nominal
D - Caraterização do Estabelecimento Hoteleiro		
Hotel como primeira opção	0 significa não e 1 significa sim.	Nominal
Hotel - outra opção	Sequência de caracteres.	Nominal
Primeira visita ao hotel	0 significa não e 1 significa sim.	Nominal
Fatores competitivos internos	Cada um dos 9 fatores internos representa uma variável, sendo avaliada numa escala de Likert de 5 pontos, em que 1 significa nada competitivo e 5 significa muito competitivo.	Ordinal
FC internos mais valorizados	Cada um dos 9 fatores internos representa uma variável; 0 significa que não foi selecionada e 1 significa que foi selecionada.	Nominal
FC localização	Este fator, considerado a nível externo e interno, é avaliado de acordo com uma escala de Likert de 5 pontos, em que 1 significa nada competitivo e 5 significa muito competitivo.	Ordinal
Satisfação com o hotel	Avaliada segundo uma escala de Likert de 5 pontos, em que 1 significa nada satisfeito e 5 significa muito satisfeito.	Ordinal
Recomendação do hotel	0 significa não e 1 significa sim.	Nominal

Fonte: Elaboração própria.

Após o processo de criação da base de dados e da posterior codificação das variáveis, verifica-se necessário proceder à análise dos dados. Desta forma, considera-se pertinente efetuar uma análise univariada, através de estatísticas descritivas, de todas as variáveis que constituem a base de dados, com o objetivo de compreender o comportamento destas variáveis individualmente.



No seguimento desta análise, mostra-se necessário obter outro tipo de conclusões e, para tal, procede-se ao cruzamento de algumas variáveis consideradas pertinentes, recorrendo à funcionalidade dos *Crosstabs* produzidos pelo SPSS. Assim, são cruzadas algumas variáveis sociodemográficas (idade, género, habilitações literárias e rendimento médio mensal) com os fatores competitivos externos. O procedimento repete-se cruzando as mesmas variáveis sociodemográficas com os fatores competitivos internos. Posteriormente, são consideradas as variáveis de caracterização da viagem (motivação de viagem e duração da estada) cruzadas com os fatores competitivos externos, repetindo-se o procedimento em relação aos fatores competitivos internos.

#### 4.5 Conclusão

Finalizada a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados ao longo deste estudo, importa destacar a sua importância como base para o desenvolvimento do estudo empírico e para o sucesso dos resultados alcançados, pois, um processo metodológico mal estruturado poderá colocar em causa toda a investigação.

Assim, ao longo deste capítulo, foram identificados todos os passos e decisões que foram tomadas desde a definição do objetivo principal do estudo até à forma como foi concretizada a análise dos dados. Inicialmente, foi definida a questão de investigação, o objetivo principal do estudo e os objetivos específicos. Neste seguimento, foram definidas as temáticas a considerar para efetuar o enquadramento teórico constituindo, assim, o conhecimento base para avançar para o estudo empírico. Posteriormente, importa definir o método de recolha de dados a ser utilizado, tal como a população em estudo, os instrumentos de recolha de dados e o seu método de administração. Segue-se a definição do método de análise dos dados recolhidos e de que forma estes serão tratados e relacionados com o propósito de alcançar as conclusões do estudo.

Nesta investigação, a população do estudo foi definida como sendo os hóspedes do HEP e optou-se pelo recurso ao inquérito como questionário como instrumento de recolha de dados primários. Recolhidos os dados necessários à investigação procedeu-se à compilação dos mesmos numa base de dados, com o auxílio do programa SPSS. Posteriormente, foram efetuados dois tipos de análise de dados: numa primeira fase, uma análise univariada através de estatísticas descritivas e, numa segunda fase, um cruzamento de diversas variáveis com o objetivo de retirar outras conclusões.



## Capítulo 5 - Estudo empírico: Análise de dados

---

### 5.1 Introdução

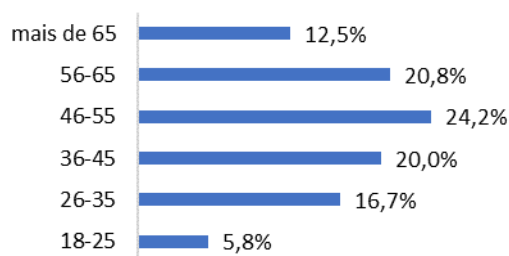
O presente capítulo tem como principal objetivo proceder à análise dos dados primários recolhidos através dos questionários aplicados aos hóspedes do Hotel Estalagem da Pateira. Posteriormente, todos os dados foram compilados numa base de dados de forma a poderem ser analisados estatisticamente. Assim, recorrendo ao programa estatístico SPSS, procede-se à análise de todas as variáveis individualmente – análise univariada.

Nesse sentido, a análise dos dados segue a mesma organização da estrutura do questionário, estando os dados organizados em quatro grupos: caracterização sociodemográfica dos inquiridos, caracterização da viagem realizada até ao destino, caracterização da competitividade do destino e caracterização da competitividade do estabelecimento hoteleiro, mais concretamente o HEP.

### 5.2 Caracterização sociodemográfica

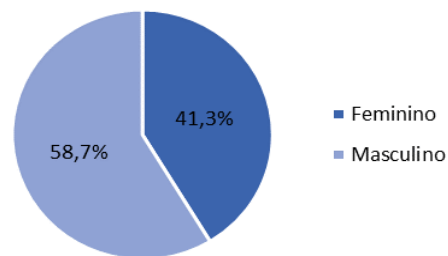
O seguinte conjunto de variáveis pretende dar informações acerca do perfil do hóspede que procura o estabelecimento hoteleiro em estudo. Nesse sentido, são analisadas as seguintes variáveis: idade, género, nacionalidade, concelho, estado civil, habilitações literárias, situação profissional, profissão e rendimento médio mensal.

No que se refere à idade dos hóspedes entrevistados os valores variam entre os 21 e os 87 anos, sendo a média 48 anos. Estes dados foram agrupados em classes de idades, de forma a poderem ser representados através de um gráfico e, assim, permitir uma interpretação mais clara. Através da análise do gráfico 5.2.1, verifica-se que o maior número de indivíduos (65%) se concentra entre três classes de idades, sendo elas [36-45], [46-55] e [56-65] anos. Aproximadamente um quarto dos inquiridos (24,2%) apresentam idades compreendidas entre os 46 e os 55 anos. Seguem-se duas outras classes de idades, igualmente representativas, que mostram 20,8% dos inquiridos com idades entre os 55 e os 65 anos e 20% com idades entre os 35 e os 45 anos. A classe mais jovem, dos 18 aos 25 anos, é a que apresenta uma percentagem mais reduzida (5,8%) contrapondo com a classe de idade superior a 65 anos, que representa 12,5% dos inquiridos. Quanto ao género dos inquiridos, 58,7% representam o género masculino e 41,3% o género feminino (gráfico 5.2.2).



**Gráfico 5.2.1 - Idade dos hóspedes.**

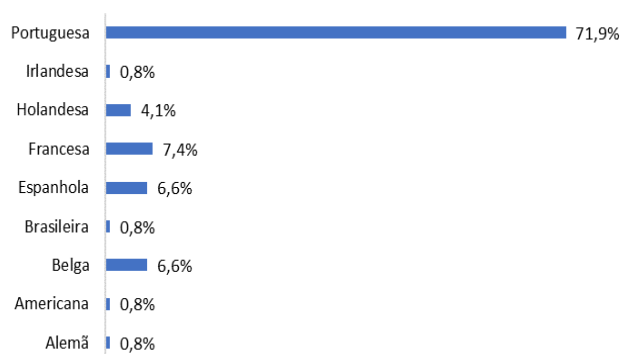
Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 5.2.2 - Género dos hóspedes.**

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à nacionalidade, verifica-se uma predominância de hóspedes Portugueses (71,9%), como era inicialmente previsto, seguindo-se os hóspedes de origem Francesa (7,4%), Espanhola (6,6%) e Belga (6,6%), tal como é possível analisar no gráfico 5.2.3. Apresentam menor expressão as nacionalidades Alemã, Americana, Brasileira e Irlandesa, cada uma delas representando 0,8% do total de hóspedes.



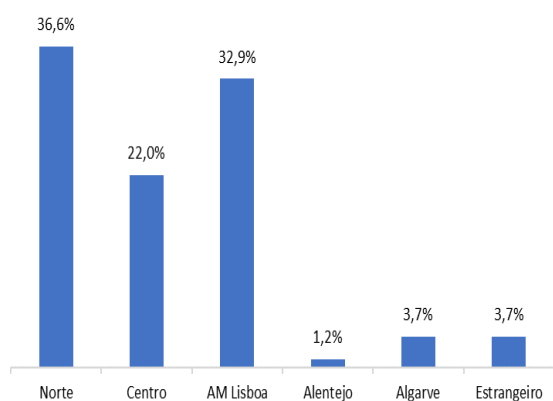
**Gráfico 5.2.3- Nacionalidade dos hóspedes.**

Fonte: Elaboração própria.

De forma a efetuar um enquadramento geográfico, considera-se relevante perceber de que região do país são provenientes os hóspedes de nacionalidade Portuguesa, através da variável “concelho” incluída apenas na versão portuguesa do questionário. Posteriormente, esta variável deu origem às variáveis “NUT II” E “NUT III”, com o objetivo de facilitar a análise dos dados. Considerados apenas os hóspedes de nacionalidade Portuguesa, num total de 82 indivíduos, regista-se uma percentagem de 6,1% de dados omissos em relação à sua naturalidade. Assim, considerando apenas os dados válidos, através do gráfico 5.2.4 pode verifica-se uma maior

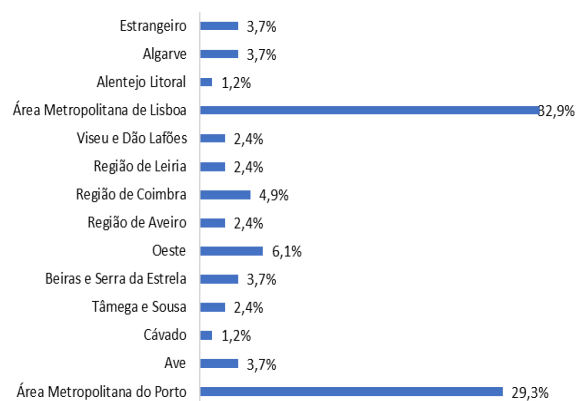
percentagem de hóspedes provenientes do Norte (36,6%) e da Área Metropolitana de Lisboa (32,9%), seguindo-se a região Centro (22%). Com menor expressão, o Algarve e o Alentejo traduzem apenas 3,7% e 1,2% dos inquiridos, respetivamente. Regista-se, ainda, que 2,5% dos hóspedes de nacionalidade Portuguesa são, à data do estudo, residentes no estrangeiro.

No que se refere à NUT III, a maior percentagem de hóspedes é proveniente da Área Metropolitana de Lisboa (32,9%), sendo os limites territoriais coincidentes com a NUT II com a mesma designação. Os hóspedes provenientes do Norte são, maioritariamente, da Área Metropolitana do Porto (29,3%), já os hóspedes que proveem do Centro registam percentagens mais elevadas nas NUTs Oeste (6,1%) e Região de Coimbra (4,9%), tal como nos mostra o gráfico 5.2.5.



**Gráfico 5.2.4 – Naturalidade dos hóspedes, por NUT II.**

Fonte: Elaboração própria.

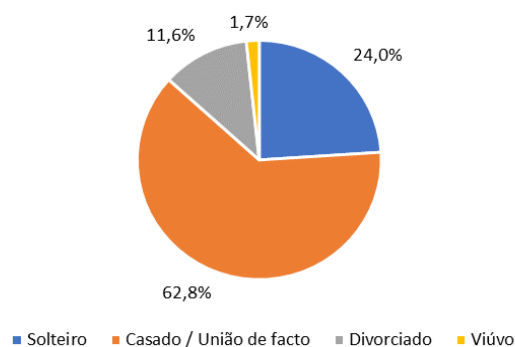


**Gráfico 5.2.5 – Naturalidade dos hóspedes, por NUT III.**

Fonte: Elaboração própria.

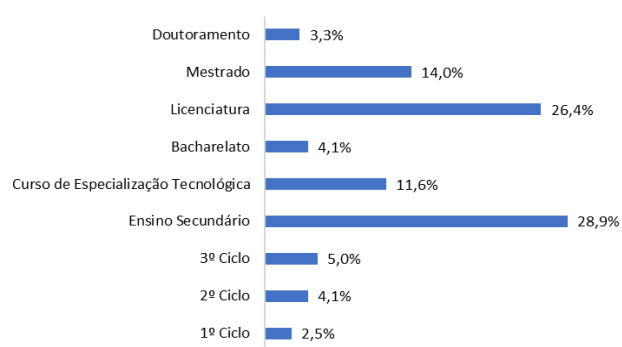
Quanto ao estado civil, verifica-se que 62,8% dos hóspedes são casados e/ou em união de facto e 24% são solteiros. Com menor expressão, os estados “divorciado” e “viúvo” apresentam percentagens de 11,6% e 1,7%, respetivamente (gráfico 5.2.6).

Em relação às habilitações literárias, 28,9% dos hóspedes apresentam como nível de escolaridade o ensino secundário e 26,4% o grau de licenciatura, sendo estes os níveis mais representativos. Analisando o gráfico 5.2.7, pode verificar-se que 14% dos inquiridos têm o grau de mestrado e 11,6% têm escolaridade ao nível do curso de especialização tecnológica. Cerca de metade dos hóspedes (47,8%) apresentam habilitações literárias de nível superior.



**Gráfico 5.2.6 – Estado civil dos hóspedes.**

Fonte: Elaboração própria.

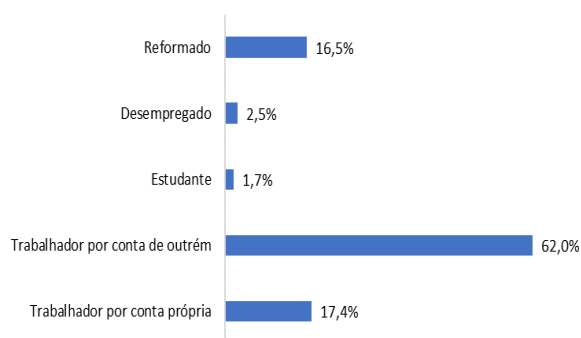


**Gráfico 5.2.7 – Habilitações literárias dos hóspedes.**

Fonte: Elaboração própria.

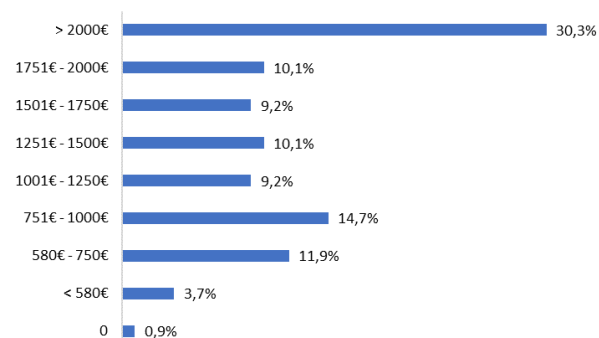
Quanto à situação profissional dos inquiridos, 62% trabalham por conta de outrem, 17,4% trabalham por conta própria e 16,5% encontram-se reformados. Quanto à situação de desempregado e estudante, estes representam uma fração muito reduzida, 2,5% e 1,7%, respetivamente (gráfico 5.2.8).

Além das variáveis “habilitações literárias” e “situação profissional”, apresentadas anteriormente, fornecerem dados relevantes acerca do perfil do hóspede, importa também conhecer a profissão pois permite entender o contexto profissional em que este opera. Assim, os dados relativos à profissão foram agrupados em categorias, de acordo com a Classificação Portuguesa das Profissões (INE, 2010), de forma a permitir uma análise mais estruturada e clara. Esta variável apresenta uma percentagem de 12,4% de dados omissos, traduzindo a proporção de hóspedes que não respondeu à questão, não sendo estes dados considerados na análise. No gráfico 5.2.10 apresentado abaixo, é possível verificar uma classe designada “reformados/ desempregados/ estudantes” que, embora não represente uma categoria de profissão, mostra a percentagem de hóspedes (22,6%) que não desempenha qualquer atividade profissional, no momento. Verifica-se que 33% dos hóspedes têm profissões pertencentes à categoria de “especialistas das atividades intelectuais e científicas”, sendo das categorias que requer maior nível de competências. Segue-se a categoria de “técnicos e profissões de nível intermédio” representada por 14,2% dos hóspedes. Apenas 8,5 % dos hóspedes desempenham funções de “pessoal administrativo” e 7,5% enquadram-se nos “trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices”. A categoria de “trabalhadores não qualificados” mostra-se pouco expressiva, apenas 1,9% dos inquiridos.



**Gráfico 5.2.8 – Situação profissional dos hóspedes.**

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 5.2.9 – Rendimento médio mensal dos hóspedes (€).**

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 5.2.10 – Classes de profissões dos hóspedes.**

Fonte: Elaboração própria.

O rendimento médio mensal, consiste numa variável muito relevante para traçar o perfil do hóspede pois fornece dados acerca do seu poder de compra. Contudo, é o tipo de informação que muitos inquiridos não mostram segurança em partilhar, justificando a percentagem de dados omissos (9,9%) em relação a esta variável. Considerando apenas os dados válidos, ao analisar o gráfico 5.2.9, é de salientar a elevada percentagem de hóspedes com salários superiores a 2000€ (30,3%). Seguem-se as classes de rendimentos compreendidos entre 751€ e 1000€ (14,7%) e entre 580€ e 750€ (11,9%). Importa referir que uma percentagem muito reduzida dos hóspedes (3,7%) apresenta salário inferior aos 580€, definido como ordenado mínimo nacional. Pode verificar-se uma classe de rendimento de valor zero, referente a quem não detém qualquer

rendimento, correspondendo, neste caso, à situação de estudante mencionada anteriormente na variável situação profissional.

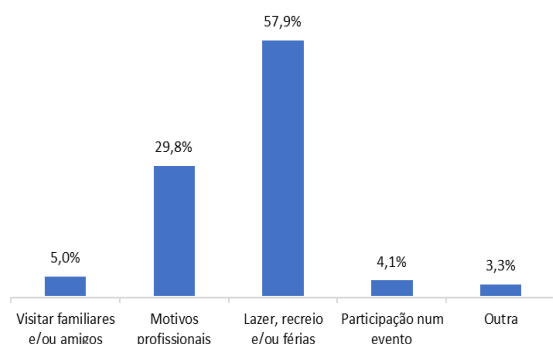
### 5.3 Caraterização da viagem

Os dados apresentados de seguida têm por objetivo identificar as caraterísticas relacionadas com a viagem do hóspede, para melhor compreender o seu contexto de viagem. Desta forma, são consideradas as seguintes variáveis: motivação de viagem, companhia de viagem, número de acompanhantes, meios de transporte utilizados, duração da estada, gasto total e despesas fracionadas por tipologia.

Quanto à variável motivação de viagem pode constatar-se que 57,9% dos hóspedes viajam em lazer, recreio e/ou férias e 29,8% viajam por motivos profissionais, representando os mercados mais significativos, tal como se verifica no gráfico 5.3.1. As restantes motivações são menos representativas, sendo que 5% viajam para visitar familiares e/ou amigos e 4,1% com o objetivo de participar num evento. Apenas 3,3% viajam por outros motivos, sendo referidas a participação numa *wine tour* (1,7%) e a localização do destino (0,8%), registando-se um dado omissos (0,8%).

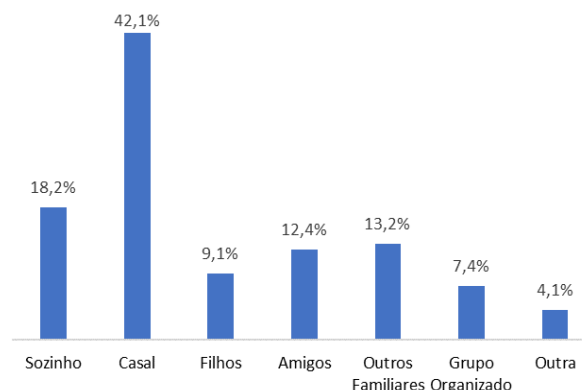
No que se refere à companhia de viagem 42,1% dos hóspedes viaja em casal e 18,2% viaja sozinho, sendo as percentagens de maior destaque. Seguem-se os hóspedes que preferem viajar com outros familiares (13,2%) e os que optam por viajar com os amigos (12,4%). Com menor expressão, surgem os hóspedes que viajam com os filhos (9,1%) e os que viajam em grupo organizado (7,4%). Apenas 4,1% referem outra companhia de viagem relacionada com motivos profissionais, nomeadamente colegas de trabalho (2,5%) e fornecedores (1,6%). Nesta questão, os inquiridos podiam selecionar mais do que uma opção de companhia de viagem, logo, por esse motivo, a soma das percentagens excede os 100% (gráfico 5.3.2).





**Gráfico 5.3.1 – Motivação de viagem.**

Fonte: Elaboração própria.

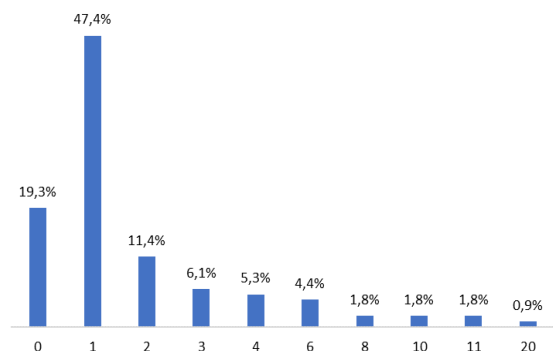


**Gráfico 5.3.2 – Companhia de viagem.**

Fonte: Elaboração própria.

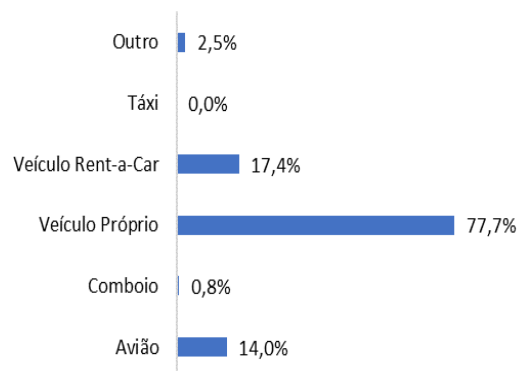
Além da companhia de viagem, importa perceber o número de acompanhantes, principalmente para os casos em que a viagem é realizada em grupo. Assim, pode verificar-se através do gráfico 5.3.3, que a grande maioria dos hóspedes viaja com um acompanhante (47,4%) ou sem qualquer acompanhante (19,3%), o que corresponde com os dados sobre companhia de viagem apresentados anteriormente, ou seja, os hóspedes que viajam em casal e os que o fazem sozinhos. Com menor representatividade, 11,4% dos hóspedes viajam com dois acompanhantes, enquanto 6,1% fazem-se acompanhar de três pessoas e 5,3% de quatro pessoas. À medida que o número de acompanhantes vai aumentando, a percentagem relativa vai diminuindo.

Relativamente aos meios de transporte utilizados na viagem, verifica-se uma clara predominância do uso do veículo próprio, mais de três quartos dos hóspedes inquiridos (77,7%) recorrem a este meio de transporte. Seguem-se os hóspedes que recorrem a veículos *rent-a-car* (17,4%) e os que utilizam o avião (14%), nomeadamente os hóspedes provenientes de outros países. Apenas 8% referem usar o comboio nas suas deslocações, já o táxi não foi utilizado por qualquer dos elementos da amostra, como é possível verificar pelo gráfico 5.3.4. Alguns dos inquiridos referem o uso de outro meio de transporte (2,5%), nomeadamente o recurso a boleia de um amigo (1,7%) ou o uso de veículo da empresa (0,8%). Nesta questão, os inquiridos podiam seleccionar mais do que uma opção de meio de transporte e, por isso, a soma das percentagens excede os 100%.



**Gráfico 5.3.3 - Número de acompanhantes na viagem.**

Fonte: Elaboração própria.

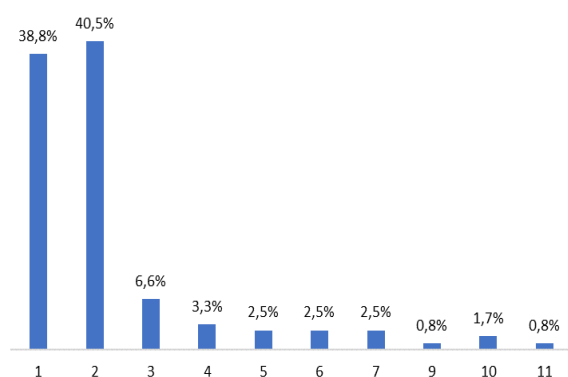


**Gráfico 5.3.4 – Meio de transporte utilizado na viagem.**

Fonte: Elaboração própria.

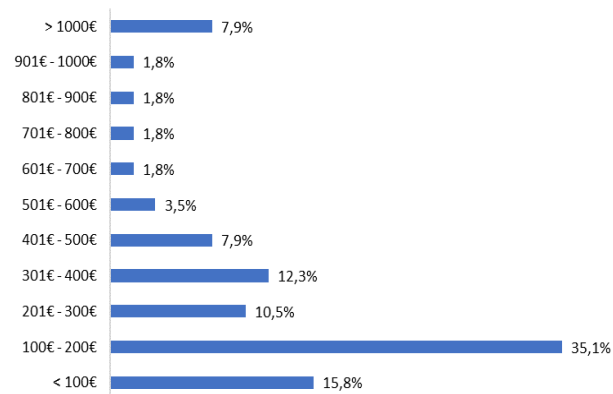
Em relação à duração da estada no destino, isto é, número de noites que pernoitam, pode verificar-se uma predominância das estadas de curta duração, visto que 40,5% dos inquiridos permanecem duas noites no destino, enquanto 38,8% ficam apenas uma noite. Com menor expressão, 6,6% registam estadas de três noites e apenas 3,3% ficam no destino quatro noites. À medida que o número de noite aumenta, a percentagem relativa diminui, como se verifica no gráfico 5.3.5.

O gráfico 5.3.6 esquematiza os gastos totais dos hóspedes com a viagem ao destino, estando os valores organizados em classes. Deste modo, pode verificar-se que a maior percentagem de hóspedes (35,1%) despende, no total, entre 100€ a 200€ na sua viagem, enquanto os que declaram gastos inferiores a 100€ representam 15,8% dos hóspedes. Os gastos que integram as classes [201€ - 300€] e [301€ - 400€], são referidos por 10,5% e 12,3% dos inquiridos, respetivamente. Como se pode verificar através do gráfico, à medida que aumentam os valores dos gastos totais, diminui a sua percentagem relativa, à exceção da classe de gastos mais elevada, superior a 1000€, que é referida por 7,9% dos hóspedes.



**Gráfico 5.3.5 – Estada (número de noites) no destino.**

Fonte: Elaboração própria.



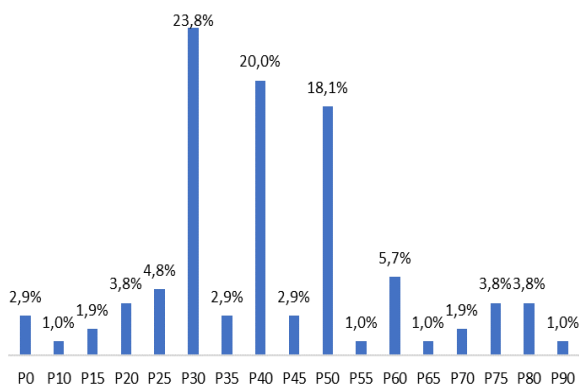
**Gráfico 5.3.6 - Gasto total dos hóspedes com a viagem (€).**

Fonte: Elaboração própria.

Após terem sido analisados os gastos totais da viagem, considera-se relevante perceber ao que correspondem os gastos e de que forma estão distribuídos. Deste modo, os inquiridos foram desafiados a fracionar o gasto total da sua viagem, através de percentagens, por cinco categorias: alojamento, transportes, alimentação, atividades culturais e atividades de recreio e lazer. Assim, pretende-se compreender quais as categorias que representam maior peso no total dos gastos de viagem dos hóspedes. Esta questão apresenta uma percentagem de 13,2% de dados omissos, traduzindo os inquiridos que não forneceram quaisquer dados.

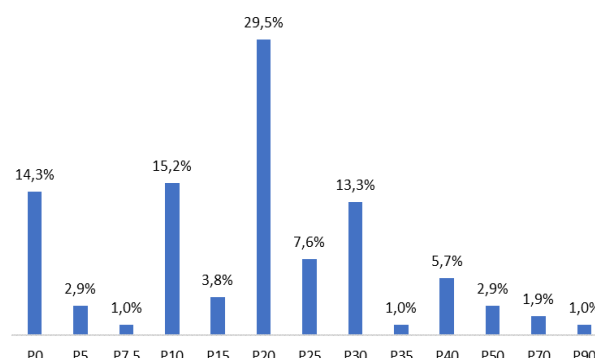
Através do gráfico 5.3.7, que traduz o peso do alojamento no total dos gastos, pode constatar-se que mais de metade dos hóspedes (61,9%) atribui pesos de 30, 40 ou 50 (em 100), representando 23,8%, 20% e 18,1% dos inquiridos, respetivamente. Estes dados significam que a grande maioria dos hóspedes considera que as despesas com alojamento representam 30%, 40% ou 50% do total dos seus gastos com a viagem. O peso zero, atribuído por 2,9% dos hóspedes está relacionado com situações de viagens por motivos profissionais em que a entidade patronal suporta as despesas de alojamento.

No que se refere ao peso do transporte no total dos gastos, através do gráfico 5.3.8, pode verificar-se que mais de metade dos hóspedes (58%) atribui pesos de 10, 20 ou 30 (em 100), traduzindo 15,2%, 29,5% e 13,3% dos inquiridos, respetivamente. O facto de 14,3% dos hóspedes atribuírem peso zero ao transporte está relacionado com duas situações: primeiro, os indivíduos que utilizam a boleia de amigos para efetuar a viagem, logo não possuem custos com transporte; segundo, os indivíduos que, por utilizarem o próprio veículo, não contabilizam o custo associado ao uso do mesmo.



**Gráfico 5.3.7 - Peso atribuído ao alojamento nas despesas fracionadas dos hóspedes (%).**

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 5.3.8 - Peso atribuído ao transporte nas despesas fracionadas dos hóspedes (%).**

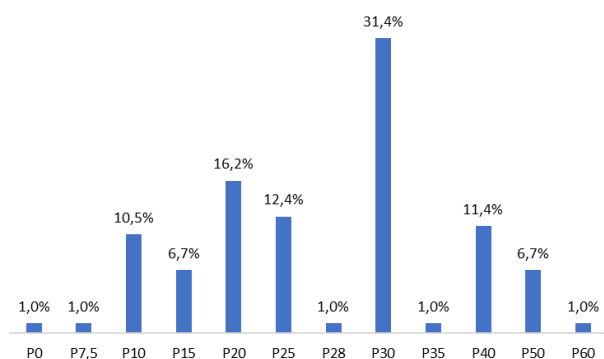
Fonte: Elaboração própria.

Através do gráfico 5.3.9, que traduz o peso da alimentação no total dos gastos, pode verificar-se que as percentagens mais significativas de inquiridos, 31,4% e 16,2%, atribuem aos gastos com alimentação pesos de 30 e 20 (em 100), respetivamente. Uma menor proporção dos inquiridos 10,5%, 12,4 % e 11,4%, atribuem pesos de 10, 25 ou 40 (em 100), respetivamente. O peso zero atribuído por 1% dos inquiridos é justificado por uma viagem realizada com o objetivo de participar num evento, em que todos os custos foram suportados pela entidade organizadora.

Em relação ao peso das atividades culturais no total dos gastos, é possível observar que o gráfico 5.3.10 apresenta uma configuração bastante diferente dos gráficos anteriores, pois os pesos atribuídos às atividades culturais são inferiores, variando entre 0 e 25. Destaca-se uma elevada percentagem associada ao peso zero, o que significa que 68,6% dos hóspedes não participam em atividades culturais ou, no caso de participar, estas não apresentam custos. Apenas 16,2% atribuem peso de 10 (em 100) e 6,7% atribuem peso de 5 (em 100), sendo os restantes pesos pouco significativos.

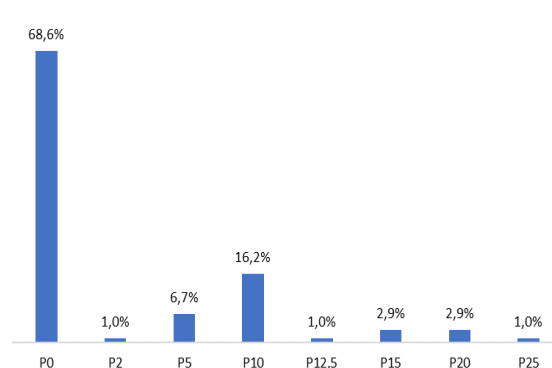
Ao analisar o peso das atividades de recreio de lazer no total dos gastos, através do gráfico 5.3.11, pode verificar-se que a sua configuração se assemelha ao gráfico anterior, apresentando pesos que variam entre 0 e 35. O mesmo se verifica em relação à elevada percentagem de hóspedes que atribui peso zero, visto que 50,5% não apresenta despesas em atividades de recreio e lazer. Apenas 20% dos inquiridos atribui peso de 10 (em 100) e 8,6% atribui peso 5 (em 100), sendo os restantes pesos pouco representativos. Num contexto geral, os pesos atribuídos às atividades culturais e às atividades de recreio e lazer são, significativamente, inferiores aos pesos atribuídos

às restantes categorias, o que denota uma elevada concentração dos gastos em alojamento, transportes e alimentação.



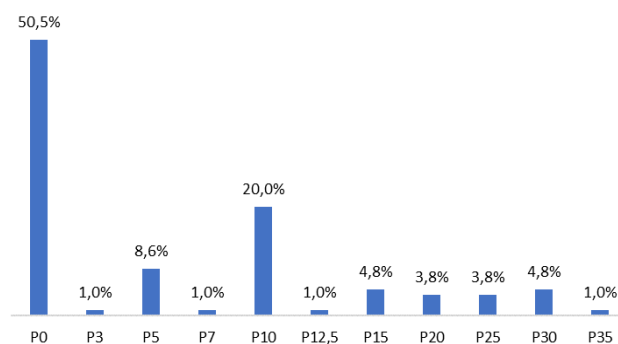
**Gráfico 5.3.9 - Peso atribuído à alimentação nas despesas fracionadas dos hóspedes (%).**

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 5.3.10 - Peso atribuído às atividades culturais nas despesas fracionadas dos hóspedes (%).**

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 5.3.11 - Peso atribuído às atividades de recreio e lazer nas despesas fracionadas dos hóspedes (%)**

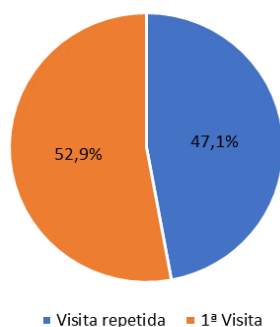
Fonte: Elaboração própria.

#### **5.4 Caracterização da competitividade do destino**

As próximas variáveis apresentadas estão relacionadas com a caracterização do destino turístico de Águeda, no qual se insere o Hotel Estalagem da Pateira, no que se refere aos fatores de competitividade e de que forma estes são percecionados pelos hóspedes. Assim, mostra-se relevante estudar, individualmente, cada um dos cinco fatores de competitividade externos associados ao destino, sendo eles: características do destino, gestão do destino, infraestruturas de apoio ao destino, comunidades locais e condições da procura. Além destas variáveis mostra-se relevante compreender se se trata de uma primeira deslocação ao destino ou se é uma visita repetida, tal como avaliar o grau de satisfação com o destino e a possível recomendação de visita.

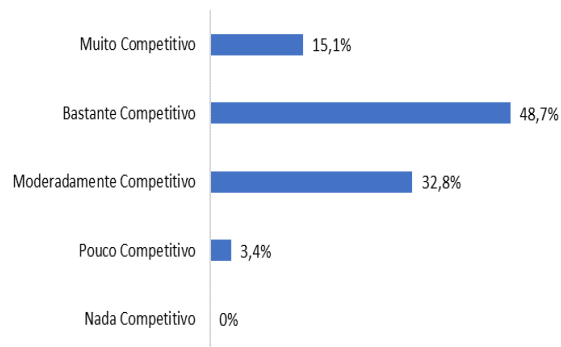
Ao analisar a viagem do inquirido ao destino turístico, importa compreender se se trata de um primeiro contacto com o destino ou se, por outro lado, o destino é conhecido de visitas anteriores, pois esse facto poderá influenciar a perceção do inquirido acerca dos fatores de competitividade do destino. Assim, através do gráfico 5.4.1, pode constatar-se que 52,9% dos hóspedes visitam o destino pela primeira vez, enquanto 47,1% já conhece o destino e está a repetir a visita.

Considerando os principais fatores de competitividade externos, relacionados com o destino, pretende-se analisar de que forma os inquiridos os definem como mais ou menos competitivos, de acordo com uma escala de Likert que varia entre 1 e 5, em que 1 se define como nada competitivo e 5 como muito competitivo. Em relação ao fator características do destino, verifica-se que mais de 60% dos inquiridos atribuem-lhe elevados níveis de competitividade, sendo que 48,7% classificam as características do destino como bastante competitivas e 15,1% como muito competitivas. Numa posição intermédia, moderadamente competitivas, posicionam-se 32,8% dos inquiridos. Os níveis de baixa competitividade mostram-se pouco significativos, importando referir que o nível designado como nada competitivo não é referido pelos inquiridos (gráfico 5.4.2).



**Gráfico 5.4.1 – Proporção de hóspedes que visita o destino pela primeira vez (%).**

Fonte: Elaboração própria.

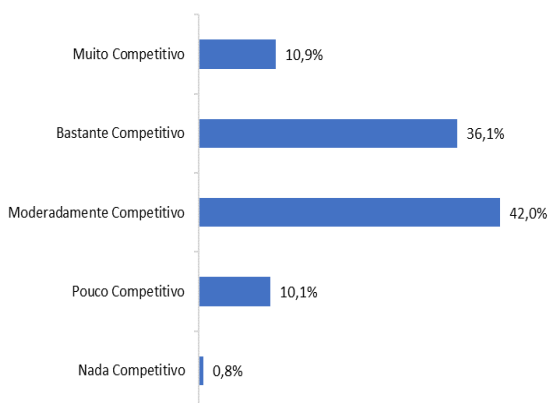


**Gráfico 5.4.2 – Competitividade do fator externo: características do destino.**

Fonte: Elaboração própria.

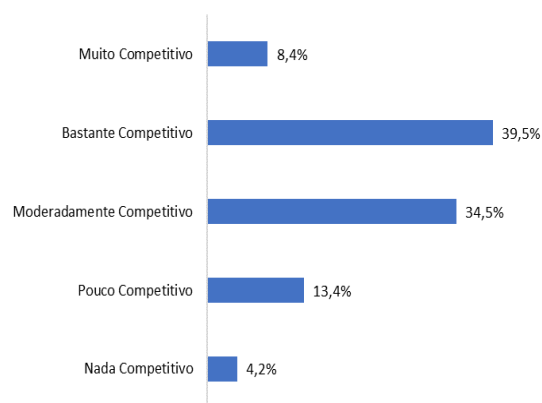
Quanto ao fator gestão do destino, 36,1% dos inquiridos consideram-no como bastante competitivo e 10,9% como muito competitivo. No gráfico 5.4.3 pode observar-se que a maior percentagem dos indivíduos (42%) considera a gestão do destino apenas moderadamente competitiva. Os níveis de baixa competitividade, embora apresentem percentagens pouco significativas, registam um aumento face às verificadas nas características do destino.

Relativamente ao fator infraestruturas de apoio ao destino verifica-se um aumento da atribuição de baixos níveis de competitividade comparativamente com os restantes fatores, visto que 13,4% consideram-no pouco competitivo e 4,2% referem-no como nada competitivo. A maior percentagem de inquiridos (39,5%) categoriza as infraestruturas de apoio como bastante competitivas, seguindo-se os que consideram moderadamente competitivas (34,5%) e, com menor expressão, 8,4% consideram como muito competitivo (gráfico 5.4.4).



**Gráfico 5.4.3 - Competitividade do fator externo: gestão do destino.**

Fonte: Elaboração própria.

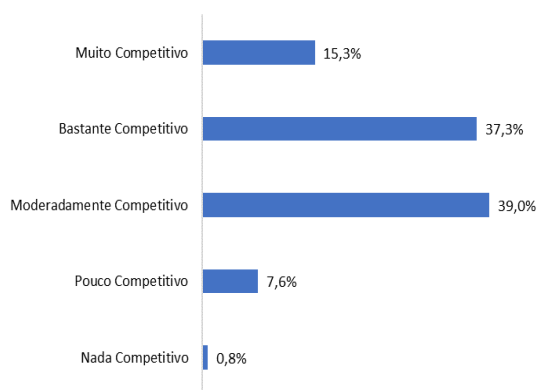


**Gráfico 5.4.4 - Competitividade do fator externo: infraestruturas de apoio ao destino.**

Fonte: Elaboração própria.

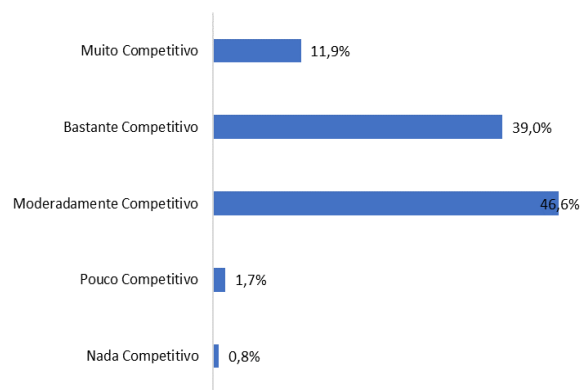
No que se refere ao fator comunidades locais registam-se percentagens muito próximas entre os inquiridos que o consideram moderadamente competitivo (39%) e os que o referem como bastante competitivo (37,3%), já 15,3% atribuem-lhe o nível mais elevado de competitividade (muito competitivo). Quanto aos níveis inferiores de competitividade, verificam-se pouco representativos, tal como mostra o gráfico 5.4.5.

Relativamente ao fator condições da procura, 46,6% dos inquiridos concordam em designá-lo moderadamente competitivo, 39% classifica-o como bastante competitivo e apenas 11,9% o referem como muito competitivo. No gráfico 5.4.6, verifica-se que os níveis mais baixos de competitividade são os menos referenciados comparativamente com os outros fatores.



**Gráfico 5.4.5 - Competitividade do fator externo: comunidades locais.**

Fonte: Elaboração própria.



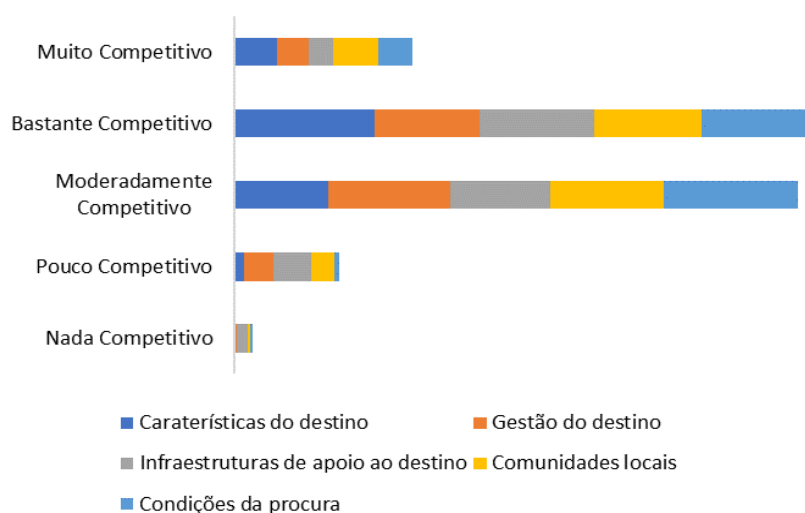
**Gráfico 5.4.6 – Competitividade do fator externo: condições da procura.**

Fonte: Elaboração própria.

Analisado o grau de competitividade atribuído a cada um dos fatores competitivos externos, o gráfico 5.4.7 apresenta todos os fatores competitivos em conjunto de forma a, numa visão global, sumariar a interpretação dos mesmos. Assim, considerando o valor máximo da escala (muito competitivo) pode verificar-se que os fatores características do destino e comunidades locais são os que apresentam maiores frequências. Por outro lado, o fator infraestruturas de apoio ao destino é o que é menos vezes referido neste nível de competitividade. Em relação ao nível 4 da escala (bastante competitivo) verifica-se uma distribuição mais homogénea, destacando-se o fator características do destino como sendo o mais referido. Quanto ao nível intermédio da escala (moderadamente competitivo) destacam-se com maior representatividade os fatores gestão do destino e condições da procura. Em relação no nível 2 da escala, o fator infraestruturas de apoio ao destino foi o mais vezes classificado como pouco competitivo enquanto o fator condições da procura foi o menos referenciado. Quanto ao nível mais baixo da escala (nada competitivo)



destaca-se com maior expressão o fator infraestruturas de apoio ao destino. Assim, em suma, o fator características do destino foi considerado o que mais contribui para a competitividade do destino já que foi o fator que apresentou percentagens mais elevadas nos níveis mais altos de competitividade e o único que apresentou frequência nula no nível mais baixo. Seguindo a mesma linha de pensamento, o fator infraestruturas de apoio ao destino foi classificado como o menos competitivo por apresentar as percentagens mais elevadas nos níveis mais baixos de competitividade.

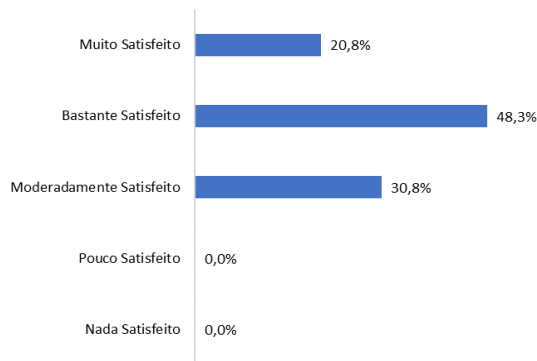


**Gráfico 5.4.7 – Competitividade dos fatores competitivos externos.**

Fonte: Elaboração própria.

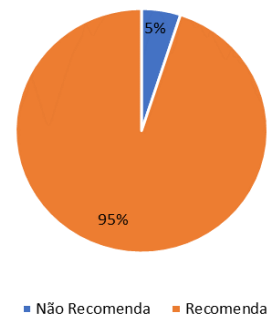
O gráfico 5.4.8 expõe o grau de satisfação dos hóspedes com a visita ao destino de Águeda e, imediatamente, se verifica a inexistência de registos nos baixos de níveis de satisfação (pouco ou nada satisfeito). Assim, pode constatar-se que 20,8% dos inquiridos mostram-se muito satisfeitos com a visita ao destino, 48,3% mostram-se bastante satisfeito e 30,8% referem estar apenas moderadamente satisfeitos.

No seguimento do grau de satisfação com o destino, procura-se perceber se a visita ao destino poderá ser recomendada a familiares e/ou amigos. Através do gráfico 5.4.9, verifica-se que a posição é unânime, 95% dos inquiridos recomendam a visita ao destino de Águeda.



**Gráfico 5.4.8 – Grau de satisfação com o destino.**

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 5.4.9 – Proporção de hóspedes que recomenda o destino (%).**

Fonte: Elaboração própria.

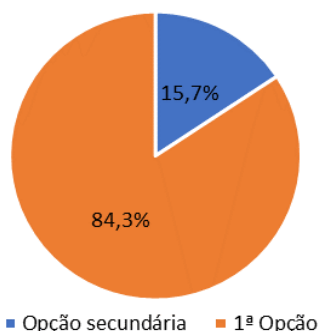
## 5.5 Caracterização da competitividade do estabelecimento hoteleiro

As variáveis analisadas de seguida estão relacionadas com a caracterização do estabelecimento hoteleiro, especificamente o HEP, no que se refere aos fatores de competitividade e de que forma estes são percecionados pelos hóspedes. Deste modo, tal como no subcapítulo anterior, serão estudados individualmente cada um dos nove fatores de competitividade internos considerados, sendo eles: produto, recursos humanos, marketing, tecnologia, preço, características do hotel, gestão, inovação e sustentabilidade ambiental. Além de perceber o nível de competitividade destes fatores mostra-se importante verificar quais os mais valorizados pelos hóspedes no momento de escolha de um EH (Estabelecimento Hoteleiro).

Surge um outro fator competitivo, a localização, que por ser um fator, simultaneamente, de nível interno e externo, é avaliado em separado. Apesar do foco nos fatores competitivos importa também considerar outras variáveis como forma de compreender o histórico do hóspede em relação ao estabelecimento hoteleiro, nomeadamente, se o EH foi a primeira opção de escolha ou concorria com outras opções de alojamento, e se se trata de uma primeira visita ou de uma visita recorrente. Por fim, tal como no destino, importa avaliar o grau de satisfação com o EH e a sua possível recomendação.

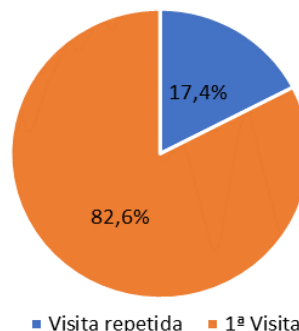
Na análise do gráfico 5.5.1, pode constatar-se que 84,3% dos hóspedes consideraram o HEP como primeira opção no momento da escolha de um estabelecimento hoteleiro para pernoitar no destino. Os restantes hóspedes inquiridos (15,7%) consideraram, como primeira escolha, outros estabelecimentos para pernoitar, no entanto, devido à indisponibilidade de quartos nas datas pretendidas, tiveram que considerar opções alternativas, acabando por optar pelo HEP.

O gráfico 5.5.2 apresenta a proporção de hóspedes que visita o HEP pela primeira vez, correspondendo a uma percentagem de 82,6% do total dos inquiridos. Os restantes 17,4% representam hóspedes que ficaram hospedados no HEP em viagens anteriores e, nesta viagem, decidiram repetir a visita.



**Gráfico 5.5.1 – Proporção de hóspedes que considerou o HEP como primeira opção (%).**

Fonte: Elaboração própria.



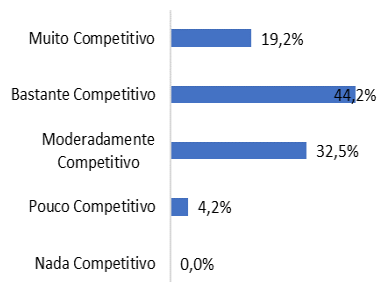
**Gráfico 5.5.2 - Proporção de hóspedes que visita o HEP pela primeira vez (%).**

Fonte: Elaboração própria.

De seguida, apresentam-se os principais fatores de competitividade internos, relacionados com o HEP, e de que forma estes são percecionados pelos hóspedes como mais ou menos competitivos no contexto hoteleiro. Os hóspedes classificam os diversos fatores de acordo com uma escala de Likert que varia entre 1 e 5, em que 1 é representado como nada competitivo e 5 como muito competitivo. Em relação ao fator produto, apresentado no gráfico 5.5.3, verifica-se que mais de 60% dos hóspedes atribuem-lhe os valores mais altos da escala, bastante competitivo (44,2%) e muito competitivo (19,2%), e 32,5% consideram-no apenas moderadamente competitivo. O nível mais baixo da escala não é atribuído a este fator.

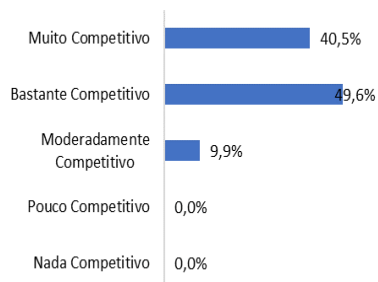
Relativamente ao fator recursos humanos, representado no gráfico 5.5.4, cerca de 90% dos inquiridos classificam-no como bastante competitivo ou muito competitivo, representando 49,6% e 40,5%, respetivamente. Os restantes inquiridos (9,9%) consideram os recursos humanos como sendo moderadamente competitivos. Os níveis mais baixos da escala não são atribuídos a este fator.

Quanto ao fator marketing, quase metade dos hóspedes considera este fator moderadamente competitivo (46,8%), enquanto 27,5% referem-no como bastante competitivo e 15% como muito competitivo (gráfico 5.5.5).



**Gráfico 5.5.3 –  
Competitividade do fator  
interno: produto.**

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 5.5.4 –  
Competitividade do fator  
interno: recursos humanos.**

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 5.5.5 –  
Competitividade do fator  
interno: marketing.**

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere ao fator tecnologia, através do gráfico 5.5.6, pode verificar-se uma distribuição mais homogênea pelos diferentes níveis da escala, pois todos os níveis são atribuídos, registando-se valores significativos nos níveis mais baixo da escala, sendo que 24,8% referem a tecnologia como pouco competitiva e 7,4% como nada competitiva. A maior percentagem (41,3%) está associada ao valor intermédio da escala (moderadamente competitivo) e a menor percentagem refere-se aos que consideram o fator muito competitivo, apenas 2,5%. Aproximadamente um quarto dos inquiridos (24%) classifica o fator como bastante competitivo. Assim, a tecnologia destaca-se como um dos fatores considerados menos competitivos do HEP.

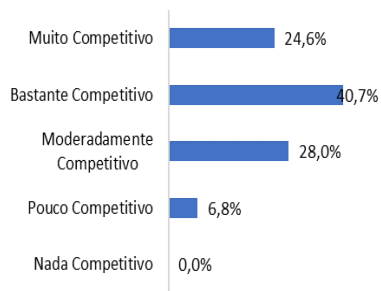
Quanto ao fator competitivo preço pode verificar-se um maior peso atribuído aos níveis mais elevados da escala, isto é, muito competitivo (24,6%) e bastante competitivo (40,7%), enquanto 28% dos hóspedes se posiciona no nível intermédio de competitividade (gráfico 5.5.7).

A mesma tendência se verifica relativamente ao fator características do hotel, visto que as percentagens mais elevadas estão associadas à classificação de bastante competitivo (44,5%) e de moderadamente competitivo (32,2%), seguindo-se uma proporção de 15,7% que considera as características do hotel como muito competitivas, tal como se pode observar no gráfico 5.5.8.



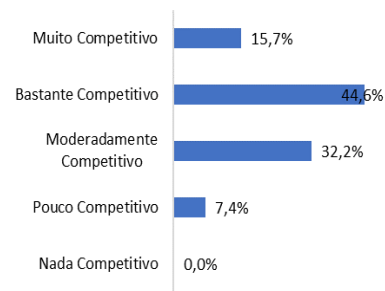
**Gráfico 5.5.6 –  
Competitividade do fator  
interno: tecnologia.**

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 5.5.7 –  
Competitividade do fator  
interno: preço.**

Fonte: Elaboração própria.



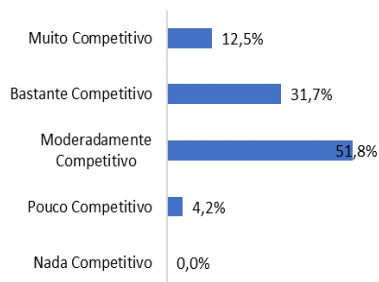
**Gráfico 5.5.8 –  
Competitividade do fator  
interno: características do  
hotel.**

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao fator gestão, através do gráfico 5.5.9, verifica-se que mais de metade dos hóspedes (51,8%) categoriza este fator apenas como moderadamente competitivo. No entanto, 31,7% consideram que a gestão é um fator bastante competitivo e 12,5% referem-no como muito competitivo. Nos níveis mais baixos de competitividade a percentagem atribuída é pouco significativa, não se registando qualquer correspondência no nível designado como nada competitivo.

O gráfico 5.5.10, que mostra a competitividade atribuída ao fator inovação, mostra uma configuração muito semelhante ao gráfico referente ao fator tecnologia, visto que apresenta percentagens mais elevadas nos níveis inferiores de competitividade do que nos níveis superiores. Assim, pode verificar-se que a maior percentagem dos hóspedes (42,1%) categoriza a inovação como moderadamente competitiva, no entanto, mais de 30% define-a como pouco competitiva (23,1%) ou nada competitiva (9,9%). Os hóspedes que consideram este fator como bastante competitivo representam 22,3%, contudo, apenas 2,5% o consideram muito competitivo.

Quanto ao fator sustentabilidade ambiental, aproximadamente 70% do total dos hóspedes consideram este fator como bastante competitivo (45%) ou muito competitivo (24,2%). Os hóspedes que consideram o fator apenas moderadamente competitivo, apresentam uma representatividade de 26,7%. Os níveis mais baixos da escala de competitividade mostram percentagens pouco significativas.



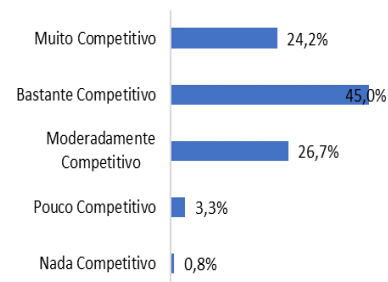
**Gráfico 5.5.9 –  
Competitividade do fator  
interno: gestão.**

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 5.5.10 –  
Competitividade do fator  
interno: inovação.**

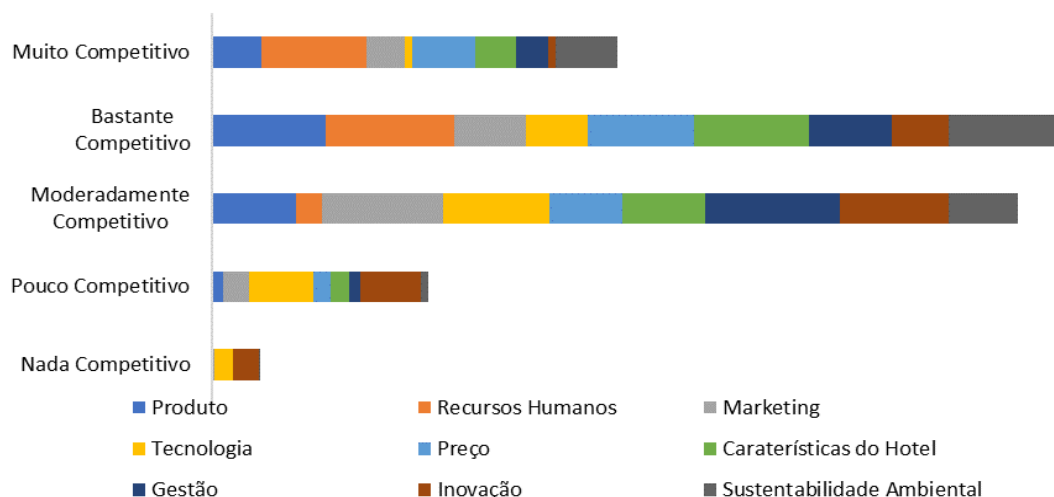
Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 5.5.11 –  
Competitividade do fator  
interno: sustentabilidade  
ambiental.**

Fonte: Elaboração própria.

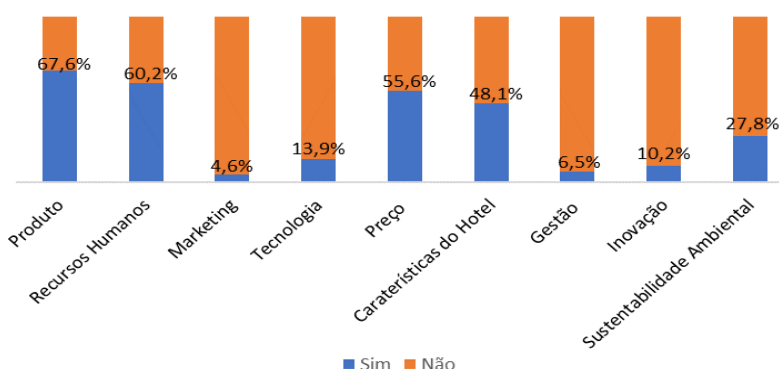
Apresentados todos os fatores competitivos internos, individualmente, e o respetivo grau de competitividade atribuído a cada um deles, o gráfico 5.5.12 pretende sistematizar a informação, de forma a serem retiradas conclusões mais gerais. No nível mais elevado de competitividade (muito competitivo) verifica-se que o fator recursos humanos é o que apresenta maior frequência, enquanto os fatores tecnologia e inovação são os menos mencionados. No nível 4 da escala (bastante competitivo), apesar da distribuição das frequências ser mais homogênea, voltam a destacar-se os mesmos fatores do nível superior, sendo o fator recursos humanos o mais representativo e os fatores tecnologia e inovação os menos mencionados. No nível intermédio (moderadamente competitivo) as percentagens referentes a cada fator são mais próximas entre si, destacando-se o fator gestão por representar maior peso e o fator recursos humanos por apresentar a menor frequência. Quanto ao nível 2 da escala (pouco competitivo) verifica-se um evidente destaque dos fatores tecnologia e inovação como os mais referidos, já o fator recursos humanos apresenta frequência nula. No nível mais baixo da escala, novamente, os fatores tecnologia e inovação são os mais referidos como nada competitivos enquanto a maioria dos restantes fatores apresenta frequência nula. Assim, em suma, o fator recursos humanos é considerado o que mais contribui para a competitividade do HEP, visto que foi o fator que mostrou percentagens mais elevadas nos níveis mais elevados da escala de competitividade e o único que apresentou frequência nula nos dois níveis mais baixos. Já os fatores tecnologia e inovação consideram-se como os menos contributivos para a competitividade do HEP, visto que representam o maior peso nos níveis inferiores de competitividade e quase não têm expressão no nível mais elevado.



**Gráfico 5.5.12 – Grau de competitividade dos fatores competitivos internos.**

Fonte: Elaboração própria.

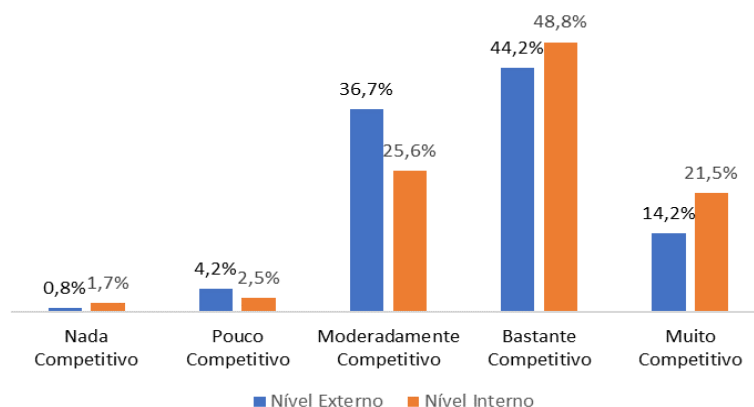
O gráfico 5.5.13 esquematiza todos os fatores de competitividade internos referidos anteriormente e a valorização que os hóspedes atribuem a cada um deles. De uma forma muito clara, é possível verificar que o produto (67,6%) e os recursos humanos (60,2%) são os fatores mais valorizados pelos hóspedes num estabelecimento hoteleiro. Seguem-se fatores como o preço (55,6%) e as caraterísticas do hotel (48,1%) também muito valorizados pelos hóspedes e, por último, o fator sustentabilidade ambiental, referido por 27,8%, e que traduz o aumento da sensibilidade dos hóspedes para as questões da sustentabilidade na sua tomada de decisões. Por outro lado, verifica-se que os fatores menos valorizados pelos hóspedes são os fatores marketing (4,6%) e gestão (6,5%).



**Gráfico 5.5.13 – Fatores de competitividade internos mais valorizados pelos hóspedes.**

Fonte: Elaboração própria.

A localização é um fator competitivo que pode ser considerado a ambos os níveis, externo e interno. Assim, tal como os fatores competitivos associados ao destino (externos) e os fatores competitivos relacionados com o HEP (internos), pretende-se compreender a perceção dos hóspedes acerca da competitividade deste fator, aos dois níveis. Na análise do gráfico 5.5.14, verifica-se que a localização como fator interno é percecionada por 21,5% dos hóspedes como muito competitiva e por 48,8% como bastante competitiva, apresentando percentagens mais elevadas do que a localização como fator externo que é percecionada como muito competitiva apenas por 14,2% e como bastante competitiva por 44,2%. Aos hóspedes que atribuem uma competitividade moderada aos fatores, a localização como fator externo (36,7%) é mais referenciada do que a localização como fator interno (25,6%). Em relação aos níveis mais baixos de competitividade, as percentagens são pouco significativas, no entanto, verifica-se que o fator localização a nível externo é visto como menos competitivo em relação ao nível interno.



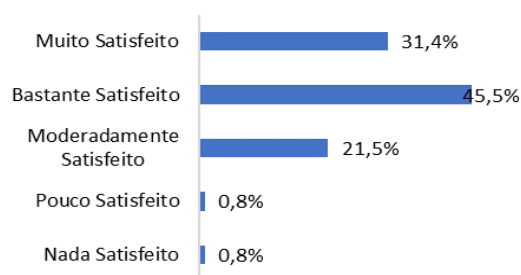
**Gráfico 5.5.14 – Competitividade do fator localização, aos níveis externo e interno.**

Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 5.5.15 representa o grau de satisfação dos hóspedes com a estada no HEP. Pode constatar-se que mais de 75% dos hóspedes se considera bastante satisfeito (45,5%) ou muito satisfeito (31,4%) com a sua estada, já 21,5% mostra-se apenas moderadamente satisfeito. A percentagem de hóspedes insatisfeitos com os serviços prestados pelo HEP representam uma percentagem muito reduzida (1,6%), pois apenas 0,8% referem estar pouco satisfeitos e 0,8% nada satisfeitos.

No seguimento do grau de satisfação demonstrado com a estada no HEP, através do gráfico 5.4.16, é possível verificar que a posição é unânime, 98,3% dos hóspedes recomendam a estada no HEP.





**Gráfico 5.5.15 – Grau de satisfação com o HEP.**

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 5.5.16 – Proporção de hóspedes que recomenda o HEP (%).**

Fonte: Elaboração própria.

## 5.6 Conclusão

Ao longo deste capítulo foram apresentados e discutidos os resultados obtidos através da aplicação dos questionários. Com base nestes dados, é possível traçar um perfil do hóspede que procura o HEP e definir as suas principais características e preferências de viagem, sendo informações imprescindíveis para um ajustamento da oferta.

Deste modo, o perfil do hóspede que procura o HEP caracteriza-se por indivíduos com idades compreendidas entre as classes [36-45] e [56-65] anos, de nacionalidade Portuguesa, em grande parte, provenientes da região Norte e da Área Metropolitana de Lisboa e encontrando-se casados ou em união de facto. Ao nível das habilitações literárias traduz-se em indivíduos com o ensino secundário ou formação de nível superior e que exercem atividade profissional por conta de outrem. As profissões exercidas situam-se nas categorias “especialistas das atividades intelectuais e científicas” e “técnicos e profissões de nível intermédio”, auferindo rendimentos, em média, acima dos 1000€.

Quanto às características e preferências de viagem do hóspede que procura do HEP, caracteriza-se por indivíduos que viajam em casal, tendo como motivação o lazer, recreio e/ou férias e utilizando o veículo próprio como forma de se deslocar. Definem-se como indivíduos que permanecem no destino uma ou duas noites e registam gastos totais até aos 200€. Analisando os seus gastos, de acordo com as diferentes categorias, pode constatar-se que a maior percentagem do valor total é despendida em alojamento, seguida dos gastos com alimentação e, com menos expressão, os gastos com o transporte. No que se refere aos gastos com atividades culturais e atividades de recreio e lazer, estes representam uma percentagem muito reduzida do valor total, no entanto, em comparação, os indivíduos despendem mais em atividades de recreio e lazer.

Relativamente à visita ao destino, a maioria dos hóspedes visita o destino pela primeira vez, apesar da diferença entre estes e os que realizam uma visita repetida ser pouco significativa. Quanto ao grau de competitividade atribuído aos fatores competitivos externos, os hóspedes consideram que o FC características do destino é o que mais contribui para a competitividade do destino, enquanto o FC infraestruturas de apoio ao destino é o menos contributivo. Após a visita ao destino, os hóspedes avaliam a sua experiência no destino e apresentam um grau de satisfação equivalente, em média, ao nível 4 (bastante satisfeito) e a grande maioria recomenda a visita.

No que se refere à estada no HEP, a grande maioria dos hóspedes considerou este EH como a sua primeira opção de alojamento. Em concordância com o referido anteriormente em relação à primeira visita ao destino, a grande maioria dos hóspedes visita o HEP pela primeira vez. Quanto ao grau de competitividade atribuído aos fatores competitivos internos, os hóspedes consideram que o FC recursos humanos é o que mais contribui para a competitividade do HEP, enquanto os FC tecnologia e inovação são os que menos contribuem. Os FC internos “produto” e “recursos humanos” são os mais valorizados pelos hóspedes num EH, seguidos dos FC “preço” e “caraterísticas do hotel”. Relativamente ao grau de competitividade do FC localização, avaliado aos níveis externo e interno, os hóspedes consideram-no bastante competitivo, atribuindo maior grau de competitividade à localização a nível interno do que a nível externo. Após a estada no HEP, os hóspedes avaliam a sua experiência demonstrando um grau de satisfação equivalente, em média, ao nível 4 (bastante satisfeito) e a grande maioria recomenda a estada.

## Capítulo 6 - Estudo empírico: Cruzamento de variáveis

---

### 6.1 Introdução

O presente capítulo apresenta os principais resultados provenientes de cruzamentos de variáveis com o objetivo de retirar conclusões mais concretas e evidenciar algumas tendências. Serão cruzadas algumas variáveis sociodemográficas (idade, género, habilitações literárias e rendimento médio mensal) com os fatores competitivos externos. O mesmo procedimento é realizado cruzando as mesmas variáveis sociodemográficas com os fatores competitivos internos. De seguida, cruzam-se variáveis de caracterização da viagem (motivação de viagem e duração da estada) com os fatores competitivos externos e, posteriormente, com os fatores competitivos internos. Assim, apresenta-se a análise de dados destes cruzamentos de variáveis, acompanhada das principais conclusões. O cruzamento de cada par de variáveis resulta num quadro síntese que apresenta a percentagem de hóspedes que atribui maior e menor grau de competitividade a cada um dos fatores estudados. Nas tabelas, a linha (-) apresenta o menor grau de competitividade atribuída pelos hóspedes considerando a soma das percentagens referentes aos níveis 1 e 2 (nada competitivo e pouco competitivo) da escala de *Likert* pela qual o fator foi avaliado. A linha (+) apresenta o maior grau de competitividade atribuída pelos hóspedes e considera a soma das percentagens referentes aos níveis 4 e 5 (bastante competitivo e muito competitivo) da escala de *Likert*. Os valores representados a verde traduzem as percentagens mais elevadas presentes em cada linha, enquanto os valores representados a vermelho traduzem as percentagens mais baixas. Assim, permite uma análise visual mais imediata e ajuda a evidenciar possíveis tendências que possam verificar-se.

### 6.2 Variáveis sociodemográficas e fatores de competitividade externos

#### 6.2.1 Idade

O cruzamento da variável “idade” com os fatores competitivos externos tem como objetivo perceber se são verificadas diferenças entre as classes de idade dos hóspedes e a sua perceção sobre o grau de competitividade dos diversos FC. O Quadro 6.2.1 apresenta os dados provenientes do cruzamento destas variáveis, isto é, a percentagem de hóspedes, segundo as classes de idade, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC externos.

**Quadro 6.2.1 – Proporção de hóspedes, por classes de idade, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC externos (%).**

		[18 - 25]	[26 - 35]	[36 - 45]	[46 - 55]	[56 - 65]	[+65]
<b>Caraterísticas do destino</b>	(-)	14,3%	0,0%	4,3%	3,6%	0,0%	6,7%
	(+)	42,5%	80,0%	47,8%	53,6%	72,0%	80,0%
<b>Gestão do destino</b>	(-)	14,3%	10,0%	13,0%	14,3%	8,0%	6,7%
	(+)	14,3%	45,0%	34,8%	42,8%	64,0%	66,7%
<b>Infraestruturas de apoio ao destino</b>	(-)	28,6%	15,0%	26,0%	21,4%	12,0%	6,7%
	(+)	14,3%	40,0%	43,5%	35,7%	56,0%	86,7%
<b>Comunidades locais</b>	(-)	14,3%	5,0%	13,0%	7,2%	12,5%	0,0%
	(+)	42,9%	60,0%	39,1%	57,1%	54,2%	53,3%
<b>Condições da procura</b>	(-)	0,0%	0,0%	4,3%	7,2%	0,0%	0,0%
	(+)	35,7%	60,0%	43,5%	57,1%	40,0%	64,3%

Fonte: Elaboração própria.

Analisando o quadro, nos níveis de competitividade mais altos (+), verifica-se que a classe de idade [+ 65] anos é a que apresenta percentagens mais elevadas, com exceção do FC “comunidades locais” no qual a maior percentagem verificada (60%) se refere à classe de idade [26-35] anos. Em relação ao FC “caraterísticas do destino” a maior percentagem verifica-se, além da classe [+ 65] anos, também na classe [26 - 35] anos, representando 80% dos hóspedes de cada uma das classes etárias. Em contrapartida, nos níveis mais altos de competitividade, é a classe mais jovem, [18 - 25] anos, que apresenta as percentagens mais baixas, com exceção do FC “comunidades locais” no qual a menor percentagem verificada (39,1%) se refere à classe de idade [36 - 45] anos.

Ao analisar os níveis mais baixos de competitividade (-), pode verificar-se que a classe etária mais jovem, [18 - 25] anos, é a que apresenta percentagens mais elevadas, com exceção do FC “condições da procura” em que a maior percentagem verificada (7,2%) se refere à classe etária [46 – 55 anos]. Por outro lado, pode constatar-se que a classe etária mais velha, [+ 65] anos, é a que apresenta percentagens mais baixas, com exceção para o FC “caraterísticas do destino” no qual as classes etárias [26 - 35] e [56 - 65] anos são as que mostram as menores percentagens, cada uma delas com 0%. Estas evidências, nos níveis mais baixos de competitividade, vêm reforçar as conclusões apresentadas no parágrafo anterior, em relação aos níveis mais altos de competitividade.

Assim, pode concluir-se que parece existir uma tendência para que os hóspedes com mais de 65 anos atribuam os níveis mais elevados de competitividade em relação aos FC do destino,

enquanto os hóspedes mais jovens, com idades entre os 18 e 25 anos, atribuem os níveis de competitividade mais baixos. Num contexto geral, os hóspedes da classe etária mais velha consideram o destino mais competitivo do que os da classe mais jovem.

### 6.2.2 Género

O cruzamento da variável “género” com os fatores competitivos externos pretende compreender se se verificam diferenças entre o género feminino e masculino na forma como percebem o grau de competitividade dos diversos FC. O quadro 6.2.2 apresenta os resultados do cruzamento destas variáveis que traduz a proporção de hóspedes, por género, que atribui maior ou menor grau de competitividade aos FC.

**Quadro 6.2.2 – Proporção de hóspedes, por género, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC externos (%).**

		Feminino	Masculino
Caraterísticas do destino	(-)	2,0%	4,3%
	(+)	59,2%	67,2%
Gestão do destino	(-)	14,3%	8,5%
	(+)	38,8%	52,9%
Infraestruturas de apoio ao destino	(-)	20,4%	15,7%
	(+)	34,7%	57,1%
Comunidades locais	(-)	10,2%	7,2%
	(+)	46,9%	56,5%
Condições da procura	(-)	2,0%	2,8%
	(+)	40,8%	57,9%

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar o quadro, verifica-se que o género masculino apresenta sempre percentagens superiores ao género feminino nos níveis mais altos de competitividade (+). A diferença de valores é mais evidente em relação ao FC “infraestruturas de apoio ao destino”, seguindo-se dos FC “condições da procura” e “gestão do destino”.

Reforçando esta ideia, nos níveis mais baixos de competitividade (-), verifica-se que é o género masculino que regista as menores percentagens, com exceção dos FC “caraterísticas do destino” e “condições da procura” nos quais o género feminino apresenta percentagens ligeiramente inferiores, 2% em cada um dos FC. Assim, verifica-se que, quando a percentagem do género feminino é inferior à do género masculino, esta diferença é pouco significativa. Quando acontece o inverso, a percentagem do género masculino é inferior à do feminino, esta diferença é mais

significativa, como acontece nos FC “gestão do destino”, “infraestruturas de apoio ao destino” e “comunidades locais”.

Assim, considerando que o género masculino apresenta as percentagens mais elevadas nos níveis mais altos de competitividade (+) e as percentagens mais reduzidas nos níveis mais baixos de competitividade (-), verifica-se que existe uma tendência para que os hóspedes do género masculino atribuam os níveis mais elevados de competitividade em relação aos FC do destino, em detrimento do género feminino.

### 6.2.3 Habilitações literárias

O cruzamento da variável “habilitações literárias” com os fatores competitivos externos pretende verificar se existem diferenças entre o nível de escolaridade dos hóspedes e a forma como percecionam o grau de competitividade dos FC. O quadro 6.3.3 apresenta os resultados deste cruzamento de variáveis e mostra a proporção de hóspedes, de acordo com as habilitações literárias, que atribui maior ou menor grau de competitividade aos FC.

**Quadro 6.2.3 - Proporção de hóspedes, por nível de escolaridade, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC externos (%).**

		1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino Secundário	CET	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
Caraterísticas do destino	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	6,3%	6,3%	0,0%
	(+)	100,0%	80,0%	83,3%	65,7%	71,4%	50,0%	50,0%	68,8%	50,0%
Gestão do destino	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	25,0%	12,5%	18,8%	0,0%
	(+)	100,0%	40,0%	66,7%	40,0%	64,3%	50,0%	37,5%	47,1%	50,0%
Infraestruturas de apoio ao destino	(-)	0,0%	20,0%	0,0%	25,7%	7,1%	0,0%	21,9%	18,8%	0,0%
	(+)	100,0%	60,0%	83,4%	42,8%	57,1%	50,0%	34,4%	50,1%	50,0%
Comunidades locais	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	14,3%	0,0%	6,3%	6,7%	0,0%
	(+)	100,0%	60,0%	83,3%	51,4%	57,1%	50,0%	46,9%	46,7%	25,0%
Condições da procura	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%	3,1%	6,3%	0,0%
	(+)	100,0%	50,0%	66,7%	57,2%	57,1%	25,0%	31,2%	62,5%	50,0%

Fonte: Elaboração própria.

A análise do quadro, nos níveis mais altos de competitividade (+), revela que a maior percentagem corresponde sempre ao 1º ciclo, representando sempre 100% dos hóspedes deste nível de escolaridade. Isto significa que todos os hóspedes com o 1º ciclo de escolaridade

atribuem os níveis mais altos de competitividade aos FC externos. Nos níveis mais baixos de competitividade (-), no seguimento do que foi referido anteriormente, podemos constatar que a menor percentagem verificada (0%) corresponde sempre ao 1º ciclo.

De forma a facilitar a análise, optou-se por agrupar alguns níveis de escolaridade da seguinte forma: nível de escolaridade baixo (1º ciclo, 2º ciclo, 3º ciclo), nível de escolaridade intermédio (ensino secundário, CET) e nível de escolaridade superior (bacharelato, licenciatura, mestrado, doutoramento). Assim, num âmbito geral, pode concluir-se que o nível de escolaridade baixo é o que apresenta as percentagens mais elevadas nos níveis mais altos de competitividade. Por outro lado, o nível de escolaridade superior é onde se encontram as percentagens mais baixas, sendo este comportamento mais evidente nos FC “caraterísticas do destino” e “comunidades locais”. Nos níveis mais baixos de competitividade, é também o nível de escolaridade baixo que apresenta as percentagens mais reduzidas (quase sempre 0%). O nível de escolaridade intermédio é onde surgem com mais frequência as percentagens mais elevadas de hóspedes que atribuem os níveis mais baixos de competitividade aos FC, apesar deste comportamento também se verificar, pontualmente, no nível de escolaridade superior.

Num contexto geral, podemos concluir que os hóspedes com o 1º ciclo são os que atribuem os níveis mais altos de competitividade aos FC, pois representam 100% dos hóspedes nos níveis mais altos de competitividade e, consequentemente, 0% dos hóspedes nos níveis mais baixos. Neste seguimento, os hóspedes com o nível de escolaridade baixo atribuem níveis de competitividade mais elevados aos FC externos. Quanto aos FC “caraterísticas do destino” e “comunidades locais” parece existir uma tendência para que à medida que aumenta o nível de escolaridade, diminui a competitividade atribuída a estes FC. Não é possível verificar o mesmo comportamento em relação aos restantes FC, pois os valores apresentam diferentes variações.

#### **6.2.4 Rendimento médio mensal**

O cruzamento da variável “rendimento médio mensal” com os fatores competitivos externos pretende analisar se se verificam diferenças entre o nível de rendimento dos hóspedes e a forma como atribuem diferentes graus de competitividade aos FC. O quadro 6.2.4 apresenta os resultados deste cruzamento de variáveis e traduz a proporção de hóspedes, segundo o rendimento, que atribui maior ou menor grau de competitividade aos FC externos.

**Quadro 6.2.4 - Proporção de hóspedes, segundo o rendimento médio mensal, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC externos (%).**

		0 €	< 580€	580€ - 750€	751€ - 1000€	1001€ - 1250€	1251€ - 1500€	1501€ - 1750€	1751€ - 2000€	> 2000€
Caraterísticas do destino	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	9,1%	3,0%
	(+)	0,0%	100,0%	61,6%	50,0%	77,8%	72,7%	60,0%	63,6%	57,6%
Gestão do destino	(-)	0,0%	25,0%	15,4%	12,5%	0,0%	9,1%	30,0%	0,0%	9,1%
	(+)	0,0%	50,0%	46,2%	18,8%	44,0%	45,5%	40,0%	54,6%	54,6%
Infraestruturas de apoio ao destino	(-)	100,0%	25,0%	30,8%	31,3%	0,0%	9,1%	30,0%	9,1%	12,2%
	(+)	0,0%	50,0%	53,9%	18,8%	66,7%	54,5%	40,0%	36,4%	51,5%
Comunidades locais	(-)	0,0%	50,0%	0,0%	6,3%	0,0%	9,1%	10,0%	9,1%	12,1%
	(+)	0,0%	50,0%	69,3%	37,5%	77,8%	54,6%	50,0%	45,5%	45,5%
Condições da procura	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	3,0%
	(+)	0,0%	50,0%	69,3%	37,6%	37,5%	63,7%	50,0%	54,6%	45,4%

Fonte: Elaboração própria.

Na análise do quadro, rapidamente se observa que, quer nos níveis mais altos quer nos níveis mais baixos de competitividade, não se evidencia uma tendência dos resultados neste cruzamento de variáveis. É possível verificar que os hóspedes que não auferem rendimentos são os que apresentam as menores percentagens, simultaneamente, nos níveis mais baixos e mais altos de competitividade, à exceção do FC “infraestruturas de apoio ao destino” no qual 100% dos hóspedes sem qualquer rendimento lhe atribuem os níveis mais elevados de competitividade. Este facto significa que os hóspedes que não auferem rendimentos, no momento de atribuir um grau de competitividade aos fatores externos, centram as suas opiniões no nível intermédio de competitividade, representado pelo nível 3 da escala de *Likert* considerada na recolha de dados.

Referente aos níveis mais baixos de competitividade (-), verifica-se que os hóspedes com rendimentos compreendidos entre as classes [<580€] e [1251€ - 1500€] são os que menos atribuem os níveis mais baixos de competitividade em relação aos FC “caraterísticas do destino” e “condições da procura”.

Assim, pode dizer-se que não parece existir um comportamento tendencial dos resultados e, por isso, conclui-se que não foram encontradas evidências que justifiquem diferenças entre o nível de rendimento dos hóspedes e a forma como estes atribuem maior ou menor grau de competitividade aos FC do destino.



### 6.3 Variáveis sociodemográficas e fatores de competitividade internos

#### 6.3.1 Idade

O cruzamento da variável “idade” com os fatores competitivos internos tem como objetivo perceber se são verificadas diferenças entre as classes de idade dos hóspedes e a sua percepção sobre o grau de competitividade dos diversos fatores competitivos. O Quadro 6.3.1 apresenta os dados provenientes do cruzamento destas variáveis, isto é, a percentagem de hóspedes, segundo as classes de idade, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC internos.

**Quadro 6.3.1 - Proporção de hóspedes, por classes de idade, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC internos (%).**

		[18 - 25]	[26 - 35]	[36 - 45]	[46 - 55]	[56 - 65]	[+65]
<b>Produto</b>	(-)	14,3%	0,0%	0,0%	6,9%	8,3%	0,0%
	(+)	42,9%	70,0%	54,1%	58,6%	54,1%	100,0%
<b>Recursos humanos</b>	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(+)	85,7%	100,0%	83,8%	82,8%	96,0%	93,3%
<b>Marketing</b>	(-)	0,0%	0,0%	16,7%	17,2%	16,7%	0,0%
	(+)	42,9%	65,0%	37,5%	41,3%	29,2%	46,7%
<b>Tecnologia</b>	(-)	42,9%	25,0%	25,0%	37,9%	52,0%	6,7%
	(+)	28,6%	30,0%	29,2%	24,1%	20,0%	33,4%
<b>Preço</b>	(-)	14,3%	5,0%	4,5%	6,9%	12,0%	0,0%
	(+)	57,2%	70,0%	72,8%	51,7%	60,0%	85,7%
<b>Caraterísticas do hotel</b>	(-)	0,0%	5,0%	4,2%	13,8%	12,0%	0,0%
	(+)	57,1%	70,0%	58,3%	51,7%	44,0%	93,3%
<b>Gestão</b>	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	10,7%	8,0%	0,0%
	(+)	14,3%	45,0%	41,7%	50,0%	36,0%	60,0%
<b>Inovação</b>	(-)	42,9%	30,0%	29,1%	34,5%	52,0%	6,7%
	(+)	14,3%	30,0%	16,7%	20,7%	20,0%	46,7%
<b>Sustentabilidade Ambiental</b>	(-)	0,0%	0,0%	4,2%	10,7%	4,0%	0,0%
	(+)	85,8%	75,0%	62,5%	64,3%	72,0%	66,7%

Fonte: Elaboração própria.

Num contexto geral, nos níveis mais altos de competitividade (+), pode constatar-se que a classe etária [+ 65] anos é a que apresenta percentagens mais elevadas, com exceção dos FC “recursos humanos” e “marketing” nos quais a maior percentagem se regista na classe etária [26 - 35] anos, com percentagens de 100% e 65%, respetivamente. Também se verifica uma exceção em relação ao FC “sustentabilidade ambiental” que apresenta uma percentagem de 85,8% referente à classe etária mais jovem, [18 - 25] anos. Assim, existem evidências de que a classe etária mais jovem

considere o fator da sustentabilidade ambiental como mais competitivo em relação às restantes classes etárias. Por outro lado, ainda nos níveis mais altos de competitividade, são as classes [18 - 25] e [56 - 65] anos que, mais vezes, registam as percentagens mais baixas, sendo as classes etárias que consideram os fatores menos competitivos.

Analisando os níveis mais baixos de competitividade (-), verifica-se claramente que o FC “recursos humanos” apresenta sempre valores de 0%, isto significa que nenhuma das classes etárias atribui baixos níveis de competitividade a este FC. Ao analisar o quadro, constata-se que não existe uma tendência tão evidente em relação aos valores, contudo é a classe etária [46 - 55] anos que, mais vezes, apresenta as percentagens mais elevadas, isto é, são os que mais atribuem aos FC os níveis mais baixos de competitividade. Em relação às percentagens mais baixas é a classe etária [+65] anos que se destaca apresentando sempre os valores mais baixos, muitas vezes de 0%, ainda que outras classes etárias também registam valores de 0% em relação a alguns FC, nomeadamente produto, marketing, características do hotel, gestão e sustentabilidade ambiental. Este facto vem reforçar o que foi concluído no parágrafo anterior, isto é, a classe etária mais velha, [+65] anos, é a que apresenta as percentagens mais elevadas nos níveis mais altos de competitividade e a que regista as percentagens mais reduzidas nos níveis mais baixos de competitividade.

Assim, pode concluir-se que parece existir uma tendência para que os hóspedes com mais de 65 anos atribuam os níveis mais elevados de competitividade em relação aos FC do HEP.

### **6.3.2 Género**

O cruzamento da variável “género” com os fatores competitivos internos pretende compreender se se verificam diferenças entre o género feminino e masculino na forma como percebem o grau de competitividade dos diversos FC. O quadro 6.3.2 apresenta os resultados do cruzamento destas variáveis que traduz a proporção de hóspedes, por género, que atribui maior ou menor grau de competitividade aos FC.

Observando o quadro, nos níveis mais altos de competitividade (+) destaca-se o género masculino como sendo o que apresenta sempre percentagens superiores em relação ao género feminino. Esta diferença de valores é mais significativa em relação aos FC “caraterísticas do hotel”, “preço” e “produto”. Por outro lado, nos níveis mais baixos de competitividade (-) é também o género masculino que regista sempre as percentagens mais baixas, com exceção do FC “recursos humanos” no qual nenhum dos géneros atribui baixos níveis de competitividade, apresentando

ambos 0%. A diferença de valores entre géneros é mais significativa nos FC “preço” e “caraterísticas do hotel”.

**Quadro 6.3.2 - Proporção de hóspedes, por género, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC internos (%).**

		Feminino	Masculino
<b>Produto</b>	(-)	6,0%	2,9%
	(+)	54,0%	70,0%
<b>Recursos humanos</b>	(-)	0,0%	0,0%
	(+)	84,0%	94,4%
<b>Marketing</b>	(-)	14,0%	8,5%
	(+)	42,0%	42,9%
<b>Tecnologia</b>	(-)	34,0%	31,0%
	(+)	24,0%	28,2%
<b>Preço</b>	(-)	12,2%	2,9%
	(+)	55,1%	72,4%
<b>Caraterísticas do hotel</b>	(-)	12,0%	4,2%
	(+)	48,0%	69,0%
<b>Gestão</b>	(-)	6,0%	2,9%
	(+)	40,0%	47,1%
<b>Inovação</b>	(-)	36,0%	31,0%
	(+)	22,0%	26,8%
<b>Sustentabilidade Ambiental</b>	(-)	6,0%	2,9%
	(+)	68,0%	70,0%

Fonte: Elaboração própria.

Deste modo, considerando que o género masculino apresenta as percentagens mais elevadas nos níveis mais altos de competitividade (+) e as percentagens mais reduzidas nos níveis mais baixos de competitividade (-), verifica-se que existe uma tendência para que os hóspedes do género masculino atribuam os níveis mais elevados de competitividade em relação aos FC do hotel, em detrimento do género feminino.

### 6.3.3 Habilitações Literárias

O cruzamento da variável “habilitações literárias” com os fatores competitivos internos pretende verificar se existem diferenças entre o nível de escolaridade dos hóspedes e a forma como percecionam o grau de competitividade dos FC. O quadro 6.3.3 apresenta os resultados deste cruzamento de variáveis e revela a proporção de hóspedes, de acordo com as habilitações literárias, que atribui maior ou menor grau de competitividade aos FC.

**Quadro 6.3.3 - Proporção de hóspedes, por nível de escolaridade, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC internos (%).**

		1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Ensino Secundário	CET	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
<b>Produto</b>	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	5,7%	0,0%	20,0%	6,3%	0,0%	0,0%
	(+)	100,0%	80,0%	100,0%	65,8%	78,6%	60,0%	53,2%	37,6%	75,0%
<b>Recursos humanos</b>	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(+)	100,0%	80,0%	100,0%	94,3%	92,9%	100,0%	84,4%	88,3%	75,0%
<b>Marketing</b>	(-)	0,0%	0,0%	16,7%	8,6%	7,1%	20,0%	21,9%	0,0%	0,0%
	(+)	66,7%	80,0%	50,0%	51,4%	35,7%	60,0%	28,2%	43,8%	0,0%
<b>Tecnologia</b>	(-)	33,3%	20,0%	50,0%	22,8%	14,3%	40,0%	40,6%	53,0%	0,0%
	(+)	66,6%	60,0%	33,3%	37,1%	42,9%	0,0%	12,5%	5,9%	25,0%
<b>Preço</b>	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%	16,7%	11,8%	0,0%
	(+)	100,0%	100,0%	66,6%	51,4%	85,7%	50,0%	56,7%	70,6%	100,0%
<b>Caraterísticas do hotel</b>	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	18,8%	11,8%	0,0%
	(+)	100,0%	80,0%	50,0%	60,0%	85,7%	60,0%	46,9%	53,0%	75,0%
<b>Gestão</b>	(-)	0,0%	0,0%	16,7%	5,7%	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%
	(+)	66,7%	60,0%	50,0%	51,4%	50,0%	60,0%	34,4%	31,3%	25,0%
<b>Inovação</b>	(-)	33,3%	20,0%	50,0%	20,0%	7,1%	40,0%	46,9%	58,9%	0,0%
	(+)	66,6%	60,0%	50,0%	25,7%	21,4%	40,0%	21,9%	5,9%	0,0%
<b>Sustentabilidade Ambiental</b>	(-)	33,3%	0,0%	0,0%	5,7%	0,0%	0,0%	3,1%	0,0%	0,0%
	(+)	66,7%	80,0%	83,3%	65,7%	78,5%	80,0%	68,8%	62,5%	50,0%

Fonte: Elaboração própria.

De forma a facilitar a análise, optou-se por agrupar alguns níveis de escolaridade da seguinte forma: nível de escolaridade baixo (1º ciclo, 2º ciclo, 3º ciclo), nível de escolaridade intermédio (ensino secundário, CET) e nível de escolaridade superior (bacharelato, licenciatura, mestrado, doutoramento).

Na análise do quadro, considerando os níveis mais altos de competitividade (+), verifica-se que as percentagens mais elevadas se encontram sempre no nível de ensino mais baixo, frequentemente associadas ao 1º ciclo, sendo a única exceção no FC “sustentabilidade ambiental” em que a maior percentagem (83,3%) se regista no 3º ciclo. No nível de habilitação 1º ciclo em relação aos FC “produto”, “recursos humanos”, “preço” e “caraterísticas do hotel” a percentagem é de 100%. Em relação aos FC “recursos humanos” e “preço” também se verificam percentagens de 100% relacionadas com o nível de escolaridade superior. Por outro lado, as menores percentagens encontram-se sempre associadas ao nível de escolaridade superior. Inclusivamente, nos FC

“marketing”, “tecnologia” e “inovação” verificam-se valores de 0%, referentes ao grau de doutoramento, bacharelato e doutoramento, respetivamente, que não se verificam em qualquer um dos outros dois níveis de ensino.

Analisando os níveis mais baixos de competitividade (-), destaca-se o FC “recursos humanos” que apresenta valores de 0% em todos os níveis de escolaridade, visto que não se registam hóspedes a atribuir os níveis mais baixos de competitividade a este fator. As percentagens mais elevadas estão frequentemente associadas ao nível de escolaridade superior, com exceção dos FC “gestão” e “sustentabilidade ambiental” nos quais a maior percentagem se refere ao nível de ensino mais baixo. Quanto às percentagens mais baixas estas registam-se com mais frequência no nível de escolaridade baixo, à exceção dos FC “tecnologia” e “inovação” em relação aos quais são atribuídas as percentagens mais elevadas neste nível de escolaridade. Já o grau de habilitações “doutoramento” é aquele que regista sempre valores de 0% nos níveis mais baixos de competitividade.

Num contexto geral, parece evidenciar-se uma tendência para que os hóspedes com o nível de escolaridade baixo, principalmente os que têm o 1º ciclo, sejam aqueles que atribuem níveis de competitividade mais elevados aos FC do hotel, visto que são os que apresentam as percentagens mais elevadas nos níveis mais altos de competitividade e os que registam as menores percentagens nos níveis mais baixos de competitividade. Em contrapartida, verifica-se um comportamento tendencial para que os hóspedes com o nível de escolaridade superior, principalmente os que têm o grau de doutoramento, atribuam os níveis mais baixos de competitividade aos FC do hotel.

#### **6.3.4 Rendimento médio mensal**

O cruzamento da variável “rendimento médio mensal” com os fatores competitivos internos pretende analisar se existem diferenças entre o nível de rendimento dos hóspedes e a forma como percecionam o grau de competitividade dos FC. O quadro 6.3.4 apresenta os dados provenientes deste cruzamento de variáveis e representa a proporção de hóspedes, segundo o rendimento, que atribui maior ou menor grau de competitividade aos FC.

**Quadro 6.3.4 - Proporção de hóspedes, segundo o rendimento médio mensal, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC internos (%).**

		0 €	< 580€	580€ - 750€	751€ - 1000€	1001€ - 1250€	1251€ - 1500€	1501€ - 1750€	1751€ - 2000€	> 2000€
<b>Produto</b>	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	10,0%	0,0%	10,0%	0,0%	3,0%
	(+)	0,0%	75,0%	77,0%	87,5%	70,0%	81,8%	40,0%	90,9%	57,6%
<b>Recursos humanos</b>	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(+)	0,0%	75,0%	92,3%	87,5%	90,0%	81,9%	90,0%	100,0%	97,0%
<b>Marketing</b>	(-)	0,0%	25,0%	7,7%	6,3%	30,0%	9,1%	10,0%	27,3%	6,1%
	(+)	0,0%	75,0%	53,9%	37,6%	50,0%	36,2%	40,0%	36,4%	36,3%
<b>Tecnologia</b>	(-)	100,0%	50,0%	23,1%	18,8%	20,0%	45,5%	60,0%	27,3%	36,3%
	(+)	0,0%	50,0%	53,8%	25,0%	30,0%	18,2%	10,0%	18,2%	21,2%
<b>Preço</b>	(-)	100,0%	0,0%	7,7%	6,3%	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%	9,4%
	(+)	0,0%	75,0%	69,3%	50,1%	44,4%	63,7%	55,5%	81,9%	71,9%
<b>Caraterísticas do hotel</b>	(-)	0,0%	0,0%	7,7%	0,0%	10,0%	0,0%	10,0%	9,1%	12,1%
	(+)	0,0%	75,0%	69,3%	50,0%	70,0%	45,5%	40,0%	63,7%	63,6%
<b>Gestão</b>	(-)	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	10,0%	9,1%	0,0%	18,2%	0,0%
	(+)	0,0%	25,0%	69,2%	31,3%	50,0%	36,4%	30,0%	27,3%	48,5%
<b>Inovação</b>	(-)	100,0%	50,0%	30,8%	31,3%	20,0%	36,2%	50,0%	36,4%	30,3%
	(+)	0,0%	25,0%	38,5%	18,8%	40,0%	27,3%	20,0%	18,2%	12,1%
<b>Sustentabilidade Ambiental</b>	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	9,1%	10,0%	18,2%	0,0%
	(+)	100,0%	75,0%	77,0%	75,1%	80,0%	63,7%	60,0%	63,7%	63,7%

Fonte: Elaboração própria.

Analisando a distribuição dos resultados através do quadro, é possível observar que não se evidencia uma tendência dos resultados no cruzamento destas variáveis, quer nos níveis mais altos quer nos níveis mais baixos de competitividade. Considerando a coluna referente ao rendimento zero, verifica-se que os hóspedes que não auferem rendimentos são os que registam as menores percentagens, simultaneamente, nos níveis mais altos e nos níveis mais baixos de competitividade. Assinalam-se como exceções os FC “tecnologia”, “preço” e “inovação” em relação aos quais, 100% dos hóspedes sem rendimento, atribuem os níveis mais baixos de competitividade. Já em relação ao FC “sustentabilidade ambiental”, 100% dos hóspedes sem qualquer rendimento atribuem os níveis mais elevados de competitividade. Nos níveis mais baixos de competitividade (-) destaca-se o FC “recursos humanos” que apresenta valores de 0% referentes a todos os níveis de rendimento, visto que não se registam hóspedes a atribuir os níveis mais baixos de competitividade a este fator.

Deste modo, tendo por base a análise efetuada, pode dizer-se que não parece existir uma tendência nos resultados e, por isso, conclui-se que não foram encontradas evidências que

justifiquem diferenças entre o nível de rendimento dos hóspedes e a forma como estes atribuem maior ou menor grau de competitividade aos FC do hotel.

## 6.4 Variáveis de caracterização da viagem e fatores de competitividade externos

### 6.4.1 Motivação da viagem

O cruzamento da variável “motivação da viagem” com os fatores competitivos externos tem como objetivo verificar se existem diferenças entre a motivação de viagem dos hóspedes e a forma como estes atribuem diferentes graus de competitividade aos FC. O quadro 6.4.1 apresenta os resultados deste cruzamento de variáveis e revela a proporção de hóspedes, segundo a motivação, que atribui maior ou menor grau de competitividade aos FC.

**Quadro 6.4.1 - Proporção de hóspedes, segundo a motivação de viagem, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC externos (%).**

		Visitar familiares e/ou amigos	Motivos profissionais	Lazer, recreio e/ou férias	Participação num evento	Outra
<b>Caraterísticas do destino</b>	(-)	0,0%	5,9%	2,9%	0,0%	0,0%
	(+)	83,4%	47,1%	71,4%	60,0%	50,0%
<b>Gestão do destino</b>	(-)	0,0%	2,9%	17,1%	0,0%	0,0%
	(+)	66,7%	41,2%	45,7%	60,0%	75,0%
<b>Infraestruturas de apoio ao destino</b>	(-)	0,0%	5,8%	25,7%	20,0%	0,0%
	(+)	66,7%	44,1%	45,7%	60,0%	75,0%
<b>Comunidades locais</b>	(-)	0,0%	12,1%	8,6%	0,0%	0,0%
	(+)	66,7%	39,4%	58,4%	40,0%	50,0%
<b>Condições da procura</b>	(-)	0,0%	5,8%	1,4%	0,0%	0,0%
	(+)	50,0%	50,0%	49,2%	60,0%	75,0%

Fonte: Elaboração própria.

Analisando o quadro, nos níveis mais altos de competitividade, é possível constatar que as percentagens mais elevadas surgem associadas às motivações de viagem “visitar familiares e/ou amigos” e “outra” motivação. Assim, pode constatar-se que os hóspedes que viajam com a motivação de visitar familiares e/ou amigos são os que atribuem níveis mais elevados de competitividade aos FC “caraterísticas do destino” (83,4%) e “comunidades locais” (66,7%). Já os hóspedes que viajam por outros motivos são aqueles que atribuem níveis mais elevados de competitividade aos FC “gestão do destino”, “infraestruturas de apoio ao destino” e “condições da procura”, todos eles registando percentagens de 75%. As percentagens mais reduzidas estão associadas a motivos profissionais, com exceção do FC “condições da procura” que regista a

menor percentagens no motivo de lazer, recreio e/ou férias. Assim, num âmbito geral, pode dizer-se que os hóspedes que viajam por motivos profissionais são os que menos atribuem aos FC os níveis mais altos de competitividade.

Nos níveis mais baixos de competitividade (-) é possível constatar que as percentagens mais elevadas surgem associadas a “motivos profissionais” e a “lazer, recreio e/ou férias”, ou seja, os hóspedes que viajam por estes motivos são os que atribuem níveis mais baixos de competitividade aos fatores externos, o que vem reforçar a evidência referida no parágrafo anterior. Já as percentagens mais reduzidas verificam-se sempre em relação às motivações “visitar familiares e/ou amigos” e “outra”, apresentando sempre valores de 0%. Sendo que os hóspedes que viajam por estes motivos são os que não atribuem baixos níveis de competitividade aos FC, este facto apenas vem reforçar a evidência do parágrafo anterior, que refere que os hóspedes que viajam por estes dois motivos são os que atribuem os níveis mais altos de competitividade aos fatores externos.

Em conclusão, parece existir uma tendência para que os hóspedes que viajam para visitar familiares e/ou amigos ou que viajam por outro motivo diferente dos apresentados, atribuam níveis de competitividade mais altos aos FC do destino. Por outro lado, existe uma tendência para que os hóspedes que viajam por motivos profissionais atribuírem os níveis mais baixos de competitividade, considerando que são estes que registam as percentagens mais reduzidas nos níveis mais altos de competitividade e registam as percentagens mais elevadas nos níveis mais baixos de competitividade.

#### **6.4.2 Duração da estada**

O cruzamento da variável “duração da estada” com os fatores competitivos externos pretende compreender se existem diferenças entre a duração da estada dos hóspedes e a forma como estes percecionam o grau de competitividade dos FC. O quadro 6.4.2 apresenta os resultados deste cruzamento de variáveis, representando a proporção de hóspedes, segundo a duração da estada, que atribui maior ou menor grau de competitividade aos FC.



**Quadro 6.4.2 - Proporção de hóspedes, segundo a duração da estada, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC externos (%).**

		1 noite	2 noites	3 noites	4 noites	5 noites	6 noites	7 noites	9 noites	10 noites	11 noites
Caraterísticas do destino	(-)	2,1%	4,1%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(+)	57,4%	63,2%	71,4%	100,0%	66,7%	66,6%	100,0%	100,0%	50,0%	100,0%
Gestão do destino	(-)	8,5%	10,2%	14,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%
	(+)	46,8%	49,0%	14,3%	66,7%	66,7%	66,6%	66,6%	0,0%	50,0%	0,0%
Infraestruturas de apoio ao destino	(-)	17,1%	10,2%	57,2%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%
	(+)	42,6%	53,0%	28,6%	33,3%	66,7%	66,7%	33,3%	100,0%	50,0%	100,0%
Comunidades locais	(-)	8,5%	4,2%	57,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,4%
	(+)	53,2%	52,1%	42,9%	66,6%	66,7%	66,7%	66,6%	0,0%	50,0%	0,0%
Condições da procura	(-)	2,1%	2,0%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(+)	46,8%	57,1%	28,6%	66,7%	50,0%	33,3%	66,6%	0,0%	100,0%	50,9%

Fonte: Elaboração própria.

Numa primeira análise do quadro, destacam-se as colunas referentes às estadas mais curtas, 1 e 2 noites, pela ausência de cor. Neste caso, pode verificar-se que os valores que as constituem não representam quer as maiores quer as menores percentagens registadas para cada fator, podendo assumir-se que representam valores intermédios na proporção de hóspedes que atribui maior ou menor competitividade. De facto, analisando os níveis mais altos de competitividade (+) pode constatar-se que em cada uma das estadas de 1 ou 2 noites, cerca de metade dos hóspedes atribui aos FC externos os níveis mais altos de competitividade, com exceção do FC “caraterísticas do destino” para o qual estes valores são ligeiramente superiores, sendo 57,4% (1 noite) e 63,2% (2 noites). Pode verificar-se, nos níveis mais altos de competitividade, que as percentagens mais elevadas se registam em estadas superiores a 3 noites, no entanto os valores não apresentam uma tendência evidente, tal como é possível analisar no quadro. Relativamente aos FC “gestão do destino” e “comunidades locais” verifica-se uma concentração das percentagens mais elevadas entre as estadas de 4 a 7 noites. No FC “caraterísticas do destino” destaca-se que 100% dos hóspedes com estadas de 4, 7, 9 e 11 noites atribuem os níveis mais altos de competitividade. O valor máximo (100%) é atribuído também pelos hóspedes com estadas de 9 e 11 noites referentes ao FC “infraestruturas de apoio ao destino” e pelos hóspedes com estada de 10 noites referente ao FC “condições da procura”.

Em relação aos níveis mais baixos de competitividade (-), pode verificar-se que as percentagens mais elevadas se encontram dispersas, no entanto, destacam-se os hóspedes com estadas de 3 noites como sendo os que mais atribuem baixos níveis de competitividade em relação aos FC “Infraestruturas de apoio ao destino” (57,2%), “comunidades locais” (57,2%) e “condições da procura” (14,3%). No que se refere às percentagens mais reduzidas, a maior concentração

verifica-se em estadas superiores a 5 noites, apresentando muitas vezes valores de 0%, com exceção dos hóspedes com estada de 10 noites em relação ao fator “gestão do destino” e “infraestruturas de apoio ao destino”, nos quais 50% dos hóspedes atribuem os níveis mais baixos de competitividade.

Em conclusão, considerando a análise concretizada anteriormente, parece haver uma tendência para que os hóspedes com estadas mais prolongadas, superior a 3 noites, atribuam níveis mais elevados de competitividade aos FC externos.

## **6.5 Variáveis de caracterização da viagem e fatores de competitividade internos**

### **6.5.1 Motivação da viagem**

O cruzamento da variável “motivação da viagem” com os fatores competitivos internos tem como objetivo averiguar se existem diferenças entre a motivação de viagem dos hóspedes e a forma como estes atribuem diferentes graus de competitividade aos FC. O quadro 6.5.1 apresenta os resultados deste cruzamento de variáveis e representa a proporção de hóspedes, segundo a motivação, que atribui maior ou menor grau de competitividade aos FC.

Analisando o quadro, nos níveis mais altos de competitividade (+), é possível observar que os valores se encontram dispersos, no entanto, pode verificar-se que as percentagens mais elevadas se registam com maior frequência associadas às motivações “visitar familiares e/ou amigos” e “outra”. Por outro lado, as percentagens mais reduzidas encontram-se, com maior frequência, relacionadas com a motivação de viagem “outra”, isto é, os hóspedes que viajam segundo esta motivação são os que mais atribuem níveis de competitividade elevados aos FC “produto” (100%), “recursos humanos” (100%) e “caraterísticas do hotel” (75%) e, simultaneamente, são os que menos atribuem níveis de competitividade elevados aos restantes fatores, com exceção do FC “preço”, no qual isto não se verifica. Assim, pode dizer-se que os hóspedes que viajam com o objetivo de visitar familiares e/ou amigos são os que atribuem níveis mais elevados de competitividade aos FC do hotel.

**Quadro 6.5.1 - Proporção de hóspedes, segundo a motivação de viagem, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC internos (%).**

		Visitar familiares e/ou amigos	Motivos profissionais	Lazer, recreio e/ou férias	Participação num evento	Outra
<b>Produto</b>	(-)	16,7%	0,0%	5,7%	0,0%	0,0%
	(+)	66,6%	60,0%	61,4%	80,0%	100,0%
<b>Recursos humanos</b>	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(+)	100,0%	91,6%	90,0%	60,0%	100,0%
<b>Marketing</b>	(-)	0,0%	11,4%	10,0%	40,0%	0,0%
	(+)	66,6%	40,0%	42,5%	40,0%	25,0%
<b>Tecnologia</b>	(-)	16,7%	25,0%	37,2%	40,0%	25,0%
	(+)	66,7%	22,2%	27,2%	20,0%	0,0%
<b>Preço</b>	(-)	0,0%	0,0%	11,4%	0,0%	0,0%
	(+)	66,7%	82,4%	55,8%	75,0%	75,0%
<b>Caraterísticas do hotel</b>	(-)	0,0%	5,6%	10,0%	0,0%	0,0%
	(+)	66,7%	61,1%	58,6%	60,0%	75,0%
<b>Gestão</b>	(-)	0,0%	5,7%	2,9%	20,0%	0,0%
	(+)	66,6%	40,0%	44,6%	60,0%	25,0%
<b>Inovação</b>	(-)	16,7%	22,2%	40,0%	40,0%	25,0%
	(+)	33,3%	22,2%	25,7%	40,0%	0,0%
<b>Sustentabilidade Ambiental</b>	(-)	0,0%	5,8%	4,3%	0,0%	0,0%
	(+)	83,3%	62,8%	72,9%	80,0%	25,0%

Fonte: Elaboração própria.

Considerando os níveis mais baixos de competitividade (-), destaca-se o FC “recursos humanos” que apresenta valores de 0% relativamente a todos as motivações de viagem, visto que não se registam hóspedes a atribuir os níveis mais baixos de competitividade a este fator. É possível verificar que as percentagens mais elevadas surgem associadas à motivação de “participação num evento”, o que significa que os hóspedes que viajam com o objetivo de participar num evento, geralmente, são os que atribuem níveis de competitividade mais baixos aos FC. As percentagens mais reduzidas verificam-se associadas a “outra” motivação de viagem, apresentando sempre os valores mais baixos, com exceção do FC “inovação”, no qual isto não se verifica. Segue-se a motivação de viagem “visitar familiares e/ou amigos” que também apresenta as percentagens mais reduzidas em sete dos nove fatores considerados. Este facto, vem reforçar a ideia de que são os hóspedes que viajam segundo esta motivação que atribuem níveis mais altos de competitividade aos FC, sendo também os que menos atribuem os níveis mais baixos de competitividade.

Apesar de não se identificar uma tendência muito evidente nos resultados, de acordo com a análise apresentada anteriormente, parece existir uma maior propensão para que os hóspedes que viajam com o propósito de visitar familiares e amigos atribuam, com mais frequência, os níveis mais altos de competitividade aos FC do HEP.

### 6.5.2 Duração da estada

O cruzamento da variável “duração da estada” com os fatores competitivos internos pretende compreender se existem diferenças entre a duração da estada dos hóspedes e a forma como estes percecionam o grau de competitividade dos FC. O quadro 6.5.2 apresenta os resultados deste cruzamento de variáveis, representando a proporção de hóspedes, segundo a duração da estada, que atribui maior ou menor grau de competitividade aos FC.

**Quadro 6.5.2- Proporção de hóspedes, segundo a duração da estada, que atribui maior e menor grau de competitividade aos FC internos (%).**

		1 noite	2 noites	3 noites	4 noites	5 noites	6 noites	7 noites	9 noites	10 noites	11 noites
Produto	(-)	8,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(+)	55,3%	70,8%	62,5%	75,0%	100,0%	33,3%	66,6%	100,0%	0,0%	100,0%
Recursos humanos	(-)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(+)	89,4%	93,9%	62,5%	100,0%	100,0%	66,7%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Marketing	(-)	10,6%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	(+)	36,2%	45,8%	37,5%	75,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%	50,0%	100,0%
Tecnologia	(-)	36,2%	26,5%	50,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%	0,0%
	(+)	23,4%	32,6%	12,5%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Preço	(-)	10,6%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
	(+)	53,2%	74,5%	50,0%	66,7%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Caraterísticas do hotel	(-)	12,8%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
	(+)	51,1%	71,4%	50,0%	75,0%	100,0%	33,3%	33,3%	100,0%	0,0%	100,0%
Gestão	(-)	4,3%	4,1%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	(+)	38,3%	53,1%	14,3%	25,0%	66,7%	66,7%	33,3%	100,0%	0,0%	100,0%
Inovação	(-)	40,5%	23,6%	37,5%	25,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%	0,0%
	(+)	17,0%	34,7%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Sustentabilidade Ambiental	(-)	6,4%	4,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,1%
	(+)	68,1%	71,5%	57,1%	50,0%	66,7%	66,7%	66,7%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria.

Analisando o quadro, nos níveis mais altos de competitividade (+), pode verificar-se que as percentagens mais elevadas surgem associadas a estadas superiores a 4 noites. Apesar dos valores parecerem um pouco dispersos, destaca-se uma maior concentração destas percentagens mais elevadas em estadas superiores a 7 noites, todas elas apresentando valores de 100%. Neste seguimento, destacam-se as colunas relativas às estadas de 9 e 11 noites que apresentam sempre

valores de 100% para todos os fatores, apenas se verificando uma exceção, nas estadas de 11 noites, relativa ao FC “tecnologia” que apresenta valor 0%. Assim, pode dizer-se que todos os hóspedes com estadas de 9 e 11 noites atribuem os níveis mais elevados de competitividade a todos os FC do hotel, à parte a exceção identificada anteriormente.

Nos níveis mais baixos de competitividade (-), destaca-se o FC “recursos humanos” que apresenta valores de 0% em todas as durações de estada, visto que não se registam hóspedes a atribuir os níveis mais baixos de competitividade a este fator. Verifica-se que as percentagens mais elevadas se encontram um pouco dispersas, no entanto, regista-se uma maior concentração nas estadas de 10 noites, apresentando valores de 100%. Isto significa que, todos os hóspedes com estadas de 10 noites atribuem os níveis mais baixos de competitividade em relação aos FC “tecnologia”, “preço”, “caraterísticas do hotel” e “inovação”. No que se refere às percentagens mais reduzidas, verifica-se uma maior concentração nas estadas superiores a 4 noites, apresentando sempre valores de 0%.

De um modo geral, com base na análise concretizada anteriormente, parece haver uma tendência para que os hóspedes com estadas mais prolongadas, superior a 4 noites, atribuam níveis mais elevados de competitividade aos FC do HEP.

## 6.6 Conclusão

Ao longo deste capítulo foram apresentados e discutidos os resultados provenientes do cruzamento de diversas variáveis, com o objetivo de compreender se seriam evidenciadas diferenças na forma como os hóspedes atribuem maior ou menor grau de competitividade aos FC externos e internos. No decorrer deste processo de análise foram identificados os principais comportamentos e tendências dos resultados auferidos.

O cruzamento das variáveis sociodemográficas (idade, género, habilitações literárias e rendimento médio mensal) com os fatores competitivos externos, no geral, revela existirem diferenças na atribuição do grau de competitividade aos fatores. Relativamente à idade, verificou-se uma tendência para que os hóspedes com mais de 65 anos atribuam os níveis mais elevados de competitividade aos FC do destino, enquanto os hóspedes mais jovens, com idades entre os 18 e 25 anos, atribuem os níveis de competitividade mais baixos. Assim, constata-se que os hóspedes da classe etária mais velha consideram o destino mais competitivo do que os da classe mais jovem. Quanto ao género, o comportamento dos resultados é muito evidente, identificando-se

uma tendência para que os hóspedes do género masculino atribuam os níveis mais elevados de competitividade aos FC do destino. Em relação às habilitações literárias, verifica-se que os hóspedes com o nível de escolaridade baixo (1º ciclo, 2º ciclo ou 3º ciclo) são os que atribuem níveis de competitividade mais elevados aos FC externos. Especificamente em relação aos FC “caraterísticas do destino” e “comunidades locais” parece existir uma tendência para que à medida que aumenta o nível de escolaridade do hóspede, diminui o grau de competitividade atribuída a estes FC. Quanto ao rendimento médio mensal, não foram encontradas evidências que justifiquem existir diferenças entre o nível de rendimento dos hóspedes e a forma como estes atribuem maior ou menor grau de competitividade aos FC do destino. Assim, considerando os fatores sociodemográficos estudados, apenas o cruzamento com a variável “rendimento médio mensal” não evidenciou qualquer tendência.

O cruzamento das variáveis sociodemográficas (idade, género, habilitações literárias e rendimento médio mensal) com os fatores competitivos internos também revela existirem diferenças na atribuição de competitividade aos FC do hotel. No que se refere à idade, verifica-se uma tendência para que os hóspedes com mais de 65 anos atribuam os níveis mais elevados de competitividade em relação aos FC do HEP. Quanto ao género, os resultados são claros, evidenciando que os hóspedes do género masculino são os que atribuem os níveis mais elevados de competitividade em relação aos FC do hotel. Relativamente às habilitações literárias verifica-se uma tendência para que os hóspedes com o nível de escolaridade baixo, principalmente os que têm o 1º ciclo, sejam aqueles que atribuem níveis de competitividade mais elevados aos FC. Por outro lado, constata-se que os hóspedes com o nível de escolaridade superior, principalmente os que têm o grau de doutoramento, são os que atribuem os níveis mais baixos de competitividade aos FC do hotel. Quanto ao rendimento médio mensal, não foram encontradas evidências que justifiquem diferenças entre o nível de rendimento dos hóspedes e a forma como estes atribuem maior ou menor grau de competitividade aos FC do hotel.

Posteriormente, o cruzamento de variáveis de caraterização da viagem (motivação de viagem e duração da estada) com os fatores competitivos externos revela tendências em ambas as variáveis. Quanto à motivação de viagem verifica-se que os hóspedes que viajam para visitar familiares e/ou amigos ou que viajam por outro motivo diferente dos apresentados, são os que atribuem níveis de competitividade mais elevados aos FC do destino. Por outro lado, os hóspedes que viajam por motivos profissionais tendem a atribuir os níveis mais baixos de competitividade. Relativamente à duração da estada, parece existir uma tendência para que os hóspedes com

estadas mais prolongadas, superior a 3 noites, atribuam níveis mais elevados de competitividade aos FC externos.

O cruzamento de variáveis de caracterização da viagem (motivação de viagem e duração da estada) com os fatores competitivos internos identifica alguns comportamentos nos resultados. Em relação à motivação de viagem, apesar de não se identificar uma tendência muito evidente nos resultados, parece existir uma maior propensão para que os hóspedes que viajam com o propósito de visitar familiares e amigos atribuam, com mais frequência, os níveis mais altos de competitividade aos FC do HEP. Já em relação à duração da estada parece haver uma tendência para que os hóspedes com estadas mais prolongadas, superior a 4 noites, atribuam níveis mais elevados de competitividade aos FC do HEP.





## Capítulo 7 - Síntese e Conclusões

---

### 7.1 Introdução

O presente capítulo do estudo tem como fundamento dar resposta aos objetivos identificados, através dos dados recolhidos e analisados nos capítulos anteriores. Concretizou-se uma revisão da literatura sobre o tema e aplicou-se um método de recolha de dados primários na população do Hotel Estalagem da Pateira, de forma a recolher os dados necessários com o intuito de responder à questão de investigação definida inicialmente – Quais os principais fatores competitivos que contribuem para melhorar a competitividade do Hotel Estalagem da Pateira?

Deste modo, de seguida, são expostos os principais resultados e conclusões provenientes desta investigação, considerando os objetivos inicialmente definidos. Posteriormente, são identificados os contributos do estudo, as principais limitações inerentes ao seu desenvolvimento e algumas sugestões para investigações futuras.

### 7.2 Conclusões

Através dos dados recolhidos através dos questionários e da sua posterior análise univariada, foi possível compreender o comportamento dos dados e retirar conclusões pertinentes para dar resposta aos objetivos.

Assim, foi possível reunir as informações necessárias para definir o perfil do hóspede que procura o HEP. Estes são indivíduos com idades compreendidas entre as classes [36-45] e [56-65] anos, de nacionalidade Portuguesa, provenientes da região Norte e da Área Metropolitana de Lisboa e encontrando-se casados ou em união de facto. Ao nível das habilitações literárias, no geral, são indivíduos com o ensino secundário ou formação de nível superior e que exercem atividade profissional por conta de outrem. As profissões exercidas situam-se nas categorias de “especialistas das atividades intelectuais e científicas” e “técnicos e profissões de nível intermédio”, auferindo rendimentos, em média, acima dos 1000€.

Quanto às características e preferências de viagem do hóspede que procura do HEP, estes caracterizam-se por indivíduos que viajam em casal, tendo como motivação o lazer, recreio e/ou férias e utilizando o veículo próprio como forma de se deslocar. Definem-se como indivíduos que permanecem no destino uma ou duas noites e registam gastos totais até aos 200€. Analisando os

seus gastos, de acordo com as diferentes categorias, pode constatar-se que a maior percentagem do valor total é despendida em alojamento, seguida dos gastos com alimentação e, com menos expressão, os gastos com o transporte. No que se refere aos gastos com atividades culturais e atividades de recreio e lazer, estes representam uma percentagem muito reduzida do valor total, no entanto, em comparação, os indivíduos despendem mais em atividades de recreio e lazer.

Relativamente à visita efetuada ao destino, a maioria dos hóspedes visita o destino pela primeira vez, apesar da diferença entre estes e os que realizam uma visita repetida ser pouco significativa. Quanto ao grau de competitividade atribuído aos fatores competitivos externos, os hóspedes consideram que o FC características do destino é o que mais contribui para a competitividade do destino, enquanto o FC infraestruturas de apoio ao destino é o menos contributivo. Após a visita ao destino, os hóspedes avaliam a sua experiência no destino e apresentam um grau de satisfação equivalente, em média, ao nível 4 (bastante satisfeito) e a grande maioria recomenda a visita.

No que se refere à estada no HEP, a grande maioria dos hóspedes considerou este EH como a sua primeira opção de alojamento. Em concordância com o referido anteriormente em relação à primeira visita ao destino, a grande maioria dos hóspedes visita o HEP pela primeira vez. Quanto ao grau de competitividade atribuído aos fatores competitivos internos, os hóspedes consideram que o FC recursos humanos é o que mais contribui para a competitividade do HEP, enquanto os FC tecnologia e inovação são os que menos contribuem. Os FC internos “produto” e “recursos humanos” são os mais valorizados pelos hóspedes num EH, seguidos dos FC “preço” e “caraterísticas do hotel”. Relativamente ao grau de competitividade do FC localização, avaliado aos níveis externo e interno, os hóspedes consideram-no bastante competitivo, atribuindo maior grau de competitividade à localização a nível interno do que a nível externo. Após a estada no HEP, os hóspedes avaliam a sua experiência demonstrando um grau de satisfação equivalente, em média, ao nível 4 (bastante satisfeito) e a grande maioria recomenda a estada.

Através do cruzamento de algumas variáveis, tornou-se possível retirar conclusões mais robustas acerca da competitividade atribuída aos fatores competitivos externos e internos segundo alguns dados sociodemográficos e de caracterização da viagem.

O cruzamento das variáveis sociodemográficas (idade, género, habilitações literárias e rendimento médio mensal) revelou, no geral, existirem diferenças na atribuição do grau de competitividade aos fatores. Relativamente à idade, verificou-se uma tendência para que os hóspedes com mais de 65 anos atribuam os níveis mais elevados de competitividade aos FC do

destino, enquanto os hóspedes mais jovens, com idades entre os 18 e 25 anos, atribuem os níveis de competitividade mais baixos. Assim, constata-se que os hóspedes da classe etária mais velha consideram o destino mais competitivo do que os da classe mais jovem. Quanto ao género, o comportamento dos resultados é muito evidente, identificando-se uma tendência para que os hóspedes do género masculino atribuam os níveis mais elevados de competitividade aos FC do destino. Em relação às habilitações literárias, verifica-se que os hóspedes com o nível de escolaridade baixo (1º ciclo, 2º ciclo ou 3º ciclo) são os que atribuem níveis de competitividade mais elevados aos FC externos. Especificamente em relação aos FC “caraterísticas do destino” e “comunidades locais” parece existir uma tendência para que à medida que aumenta o nível de escolaridade do hóspede, diminui o grau de competitividade atribuída a estes FC. Quanto ao rendimento médio mensal, não foram encontradas evidências que justifiquem existir diferenças entre o nível de rendimento dos hóspedes e a forma como estes atribuem maior ou menor grau de competitividade aos FC do destino. Assim, considerando os fatores sociodemográficos estudados, apenas o cruzamento com a variável “rendimento médio mensal” não evidenciou qualquer tendência.

O cruzamento das variáveis sociodemográficas (idade, género, habilitações literárias e rendimento médio mensal) com os fatores competitivos internos revelou, no que se refere à idade, uma tendência para que os hóspedes com mais de 65 anos atribuam os níveis mais elevados de competitividade em relação aos FC do HEP. Quanto ao género, os resultados são claros, evidenciando que os hóspedes do género masculino são os que atribuem os níveis mais elevados de competitividade em relação aos FC do hotel. Relativamente às habilitações literárias verifica-se uma tendência para que os hóspedes com o nível de escolaridade baixo, principalmente os que têm o 1º ciclo, sejam aqueles que atribuem níveis de competitividade mais elevados aos FC. Por outro lado, constata-se que os hóspedes com o nível de escolaridade superior, principalmente os que têm o grau de doutoramento, são os que atribuem os níveis mais baixos de competitividade aos FC do hotel. Quanto ao rendimento médio mensal, não foram encontradas evidências que justifiquem diferenças entre o nível de rendimento dos hóspedes e a forma como estes atribuem maior ou menor grau de competitividade aos FC do hotel.

Posteriormente, o cruzamento de variáveis de caraterização da viagem (motivação de viagem e duração da estada) mostrou que, em relação à motivação de viagem, verifica-se que os hóspedes que viajam para visitar familiares e/ou amigos ou que viajam por outro motivo diferente dos apresentados, são os que atribuem níveis de competitividade mais elevados aos FC do destino.

Por outro lado, os hóspedes que viajam por motivos profissionais tendem a atribuir os níveis mais baixos de competitividade. Relativamente à duração da estada, parece existir uma tendência para que os hóspedes com estadas mais prolongadas, superior a 3 noites, atribuam níveis mais elevados de competitividade aos FC externos.

O cruzamento de variáveis de caracterização da viagem (motivação de viagem e duração da estada) com os fatores competitivos internos mostrou que, em relação à motivação de viagem, apesar de não se identificar uma tendência muito evidente nos resultados, parece existir uma maior propensão para que os hóspedes que viajam com o propósito de visitar familiares e amigos atribuam, com mais frequência, os níveis mais altos de competitividade aos FC do HEP. Já em relação à duração da estada parece haver uma tendência para que os hóspedes com estadas mais prolongadas, superior a 4 noites, atribuam níveis mais elevados de competitividade aos FC do HEP.

Respondendo à questão de investigação - Quais os principais fatores competitivos que contribuem para melhorar a competitividade do Hotel Estalagem da Pateira? – é possível constatar que existe um conjunto de fatores competitivos do hotel que parecem estar bem posicionados em termos de competitividade, representando vantagem competitiva no mercado concorrencial e outros que, claramente, necessitam de um investimento em melhoria e desenvolvimento, de forma a que o HEP consiga melhorar a prestação dos seus serviços num contexto global e, assim, alcançar maior vantagem competitiva perante a concorrência. O FC recursos humanos é, sem dúvida, o que gera maior consenso na atribuição dos níveis mais elevados de competitividade, sendo um fator primordial e o mais competitivo, por isso, deve manter as suas características a longo prazo de forma a manter este posicionamento. Os FC sustentabilidade ambiental, preço e produto parecem estar, também, bem posicionado a nível de competitividade, ainda que num patamar inferior em relação ao FC recursos humanos. Principalmente os FC preço e produto, devem manter as suas características de forma a manter o seu posicionamento competitivo. Futuramente, a aposta contínua na melhoria destes FC mostra-se de extrema importância considerando que estes coincidem com dois dos FC mais valorizados pelos hóspedes aquando da escolha e consequente estada num estabelecimento hoteleiro.

Quanto aos FC tecnologia e inovação, são claramente os que mais necessitam de investimento futuro em estratégias de desenvolvimento de forma a tornar o HEP e os serviços por este prestados mais competitivos e evidenciarem uma maior vantagem competitiva perante a concorrência.

### 7.3 Contributos

O desenvolvimento desta investigação apresentou um conjunto de resultados muito pertinentes e úteis para a definição de estratégias futuras no HEP. O estudo apresentou dados que permitiu compreender qual o perfil de hóspede, os seus comportamento e preferências de viagem e a forma como percecionavam e atribuíam diferentes graus de competitividade aos diversos fatores, de nível externo e interno.

O contributo central foi, sem dúvida, compreender e definir quais os fatores competitivos de nível interno que são mais e menos competitivos. Assim, é possível perceber em que áreas os esforços de gestão de devem concentrar mais e as áreas que apenas devem manter o seu posicionamento e que representam vantagem competitiva para o HEP.

Este estudo veio comprovar a necessidade de um ajustamento constante da oferta às necessidades da procura, implicando uma melhoria contínua dos procedimentos internos na prestação de serviços.

### 7.4 Limitações

Durante a revisão da literatura, de uma forma geral, foram sentidas dificuldades de análise, sistematização e consolidação das informações, principalmente no que se refere aos fatores competitivos identificados pelos autores. Deveria ter sido considerada uma abordagem mais intensiva e de aprofundamento na investigação das temáticas apresentadas, pois representaria um elemento muito enriquecedor da investigação aqui apresentada, o que não foi possível devido a limitações de tempo.

Quanto ao questionário, aplicado aos hóspedes do Hotel Estalagem da Pateira, tiveram que ser feitos alguns ajustes em termos de linguagem utilizada e da própria estrutura e tipo de questões pois, através de uma abordagem de pré-teste, conseguiu perceber-se alguma dificuldade de interpretação e compreensão do significado dos fatores competitivos apresentados, o que se representou um atraso na aplicação dos questionários aos hóspedes.

As aplicações dos questionários direcionados à procura apresentam sempre a problemática da disponibilidade de tempo por parte dos inquiridos pois, de um modo geral, não demonstram muito interesse em participar e apresentam sempre limitações de tempo o que compromete a recolha de dados e o número de resposta. Além deste facto, conciliar a aplicação dos

questionários com as minhas tarefas no local de trabalho, nem sempre foi fácil pois, muitas vezes, não tinha a disponibilidade necessária para dar a atenção e os esclarecimentos que o inquirido requeria.

Quanto ao cruzamento de variáveis, esta análise poderia ter incluído um maior número de cruzamentos, no entanto representa um processo muito moroso de análise. O cruzamento de todas as variáveis consideradas no estudo representaria algumas centenas de tabelas o que tornava o processo de análise impossível de forma a cumprir com os prazos estipulados.

### **7.5 Sugestões para investigações futuras**

Numa pesquisa futura seria interessante realizar uma abordagem não só pelo lado da procura, considerando a perceção dos fatores de competitividade pelos clientes, como uma abordagem pelo lado da oferta, considerando a perceção dos mesmos fatores por parte dos diretores hoteleiros. Concretizar este cruzamento de dados permitiria identificar os fatores competitivos mais relevantes do setor hoteleiro, sob dois pontos de vista, e realçar posteriormente os que mais se destacam.

Por outro lado, considerando o modelo de questionário aplicado neste estudo que, sendo muito fechado, não deixou abertura para os hóspedes se poderem expressar de uma forma mais livre. Seria interessante realizar um estudo deste género através de um questionário com algumas questões abertas, sendo menos limitativo. A possibilidade de ser realizado um estudo qualitativo seria relevante, na medida em que resultaria em informação mais diversificada, e menos formatada, no que se refere à perceção dos fatores competitivos por parte dos hóspedes, podendo obter informações acrescidas relevantes que auxiliassem na definição de estratégias de melhoria e desenvolvimento.

A recolha de dados foi concretizada durante a época alta, seria interessante reproduzir o mesmo estudo também durante a época baixa de forma a obter um conjunto de dados mais representativo da procura por parte dos hóspedes no HEP, conseguindo uma visão mais holística do comportamento dos dados.

Numa futura investigação seria muito relevante cruzar os resultados desta investigação pela ótica da procura com os comentários dos hóspedes deixados nas plataformas *on-line* de reserva, tais como, a *booking*. Assim, representaria uma análise mais completa das opiniões dos hóspedes em relação aos fatores competitivos do hotel, podendo abranger outros aspetos que não foram

referidos através da recolha de dados primários, visto que através da plataforma on-line os hóspedes têm mais autonomia para expressar as suas opiniões e preferências. Esta pesquisa implicaria uma abordagem qualitativa, recorrendo à técnica de análise de conteúdo, o que resultaria numa investigação mais morosa e detalhada.





## Referências Bibliográficas

---

- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170-192.
- Alpar, P., & Kim, M. (1990). A macroeconomic approach to the measurement of information technology value. *Journal of Management Information Systems*, 7(5), 55-69.
- Bahar, O., & Kozak, M. (2007). Advancing destination competitiveness research: Comparison between tourists and service providers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(2), 61-71.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barros, C. P., & Alves, F. P. (2004). Productivity in the tourism industry. *International Advances in Economic Research*, 10(3), 215-225.
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (1990). Five imperatives for improving service quality. *Sloan Management Review*, 31(4), 29-38.
- Blaine, M. (1993). Profitability and competitiveness: Lessons from Japanese and American firms in the 1980s. *California Management Review*, 36(1), 48-74.
- Boltho, A. (1996). The assessment: International competitiveness. *Oxford Review of Economic Policy*, 12(3), 1-16.
- Bordas, E. (1994). Competitiveness of tourist destinations in long distance markets. *The Tourist Review*, 3, 3-9.
- Brown, J. R., & Dev, C. S. (1999). Looking beyond RevPAR: Productivity consequences of hotel strategies. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(2), 23-33.
- Brown, J. R., & Dev, C. S. (2000). Improving productivity in a service business: Evidence from the hotel industry. *Journal of Service Research*, 2(4), 339-354.

- Brown, J. R., & Ragsdale, C. T. (2002). The competitive market efficiency of hotel brands: An application of data envelopment analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(4), 332-360.
- Campos-Soria, J. A., Gonzalez Garcia, L., & Ropero Garcia, M. A. (2005). Service quality and competitiveness in the hospitality sector. *Tourism Economics*, 11(1), 85-102.
- Cardozo, R. N. (1965). An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 2, 244-249.
- Choi, T. Y., & Chu, R. K. S. (1999). Consumer perceptions of the quality of services in three hotel categories in Hong Kong. *Journal of Vacation Marketing*, 5(2), 176-189.
- Cizmar, S., & Weber, S. (2000). Marketing effectiveness of the hotel industry in Croatia. *International Journal of Hospitality Management*, 19(3), 227-240.
- Clark, J., & Guy, K. (1998). Innovation and competitiveness: A review. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(3), 363-395.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F., & Pereira-Moliner, J. (2007). The impact of strategic behaviours on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 6-20.
- Cohen, W. M., & Levin, R. C. (1989). Empirical studies of innovation and market structure. In R. Schmalensee & R. D. Willig (Eds.), *Handbook of industrial organization*. Amsterdam, The Netherlands: Elsevier Science Publishers B.V.
- D'Cruz, J., & Rugman, A. (1992). *New concepts for Canadian competitiveness*. Toronto, ON: Kodak Canada.
- d'Hautesserre, A.-M. (2000). Lessons in managed destination competitiveness: The case of Foxwoods Casino Resort. *Tourism Management*, 21(1), 23-32.
- Department of Industry, Science and Resources. (2001). *Destination competitiveness: Development of a model with application to Australia and the Republic of Korea*. Australia and Korea: Ministry of Culture and Tourism, Korea Research Institute, CRC for Sustainable Tourism, & Australia-Korea Foundation.

- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators by current issues. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Rao, P. (2000). The price competitiveness of travel and tourism: A comparison of 19 destinations. *Tourism Management*, 21(1), 9-22.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of*
- Francis, A. (1992). The process of national industrial regeneration and competitiveness. *Strategic Management Journal*, 13(8), 61-78.
- Go, F. M., Pine, R., & Yu, R. (1994). Hong Kong: Sustaining competitive advantage in Asia's hotel industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(5), 50-61.
- Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25- 43.
- Grant, R. M. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*. California: California Management Review, University of California.
- Griliches, Z. (1990). Patent statistics as economic indicators: A survey. *Journal of Economic Literature*, 28(4), 1661-1707.
- Gundersen, M. G., Heide, M., & Olsson, U. H. (1996). Hotel guest satisfaction among business travelers: What are the important factors? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(2), 72-81.
- Halstead, D., & Page, T. J., Jr. (1992). The effects of satisfaction and complaining behavior on consumers repurchase behavior. *Journal of Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5, 1-11.
- Ham, S, Kim W. G., & Jeong, S. (2005). Effect of information technology on performance in upscale hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 281-294.
- Harris, P. J., & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120-128.

Hassan, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239-245.

Heath, E. (2003). *Towards a model to enhance destination competitiveness: A Southern African perspective*. Proceedings of the Council for Australian University Tourism and Hospitality Education (CAUTHE) 2003 National Research Conference, Coffs Harbour, Australia.

Huggins, R. (2000). An index of competitiveness in the UK: Local, regional and global analysis. In L. Lloyd-Reason & S. Wall (Eds.), *Dimensions of competitiveness: Issues and policies*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, Limited.

INE. (2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

INE. (2014). *Anuário Estatístico da Região Centro - 2013*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

INE. (2015). *Anuário Estatístico da Região Centro - 2014*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

INE. (2016). *Anuário Estatístico da Região Centro - 2015*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

INE. (2017). *Anuário Estatístico da Região Centro - 2016*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

INE. (2018). *Anuário Estatístico da Região Centro - 2017*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

INE. (2018). *Estatísticas do Turismo 2017*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

Keh, H. T., Chu, S., & Xu, J. (2006). Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. *European Journal of Operational Research*, 170(1), 265-276.

Kim, H., & Kim, W. G. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26(4), 549-560.

Kotler, P. (1984). *Marketing management: Analysis, planning and control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Kozak, M., & Rimmington, M. (1998). Benchmarking: Destination attractiveness and small hospitality business performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), 184-188.
- Kozak, M., & Rimmington, M. (1999). Measuring tourist destination competitiveness: Conceptual considerations and empirical findings. *International Journal of Hospitality Management*, 18(3), 273-283.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44.
- Ladd, G. W., & Zober, M. (1977). Model of consumer reaction to product characteristics. *Journal of Consumer Research*, 4(2), 89-101.
- Law, R., & Jogaratnam, G. (2005). A study of hotel information technology applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2), 170-180.
- Laws, E. (1995). *Tourist destination management: Issues, analysis and policies*. New York: Routledge.
- Levitt, T. (1986). The globalisation of markets. In B. M. Enis & K. K. Cox (Eds.), *Marketing classics: A selection of influential articles*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, Inc.
- Lockyer, T. (2005). The perceived importance of price as one hotel selection dimension. *Tourism Management*, 26(4), 529-537.
- Lovelock, C. H., & Young, R. F. (1979). Look to customers to increase productivity. *Harvard Business Review*, 57(3), 168-178.
- Mahmood, M., & Mann, G. (1993). Measuring the organizational impact of information technology investment: An exploratory study. *Journal of Management Information Systems*, 10(1), 97-122.
- Marketing, 56(1), 6-21.
- Mattila, A. S., & O'Neill, J. W. (2003). Relationships between hotel room pricing, occupancy and guest satisfaction: A longitudinal case of mid-scale hotel in the United States. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(3), 328-341.
- Mittal, V., Kumar, P., & Tsiros, M. (1999). Attributelevel performance, satisfaction, and behavioural intentions over time: A consumption-system approach. *Journal of Marketing*, 63(2), 88-101.

- Morey, R. C., & Dittman, D. A. (1995). Evaluating a hotel GM's performance: A case study in benchmarking. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(5), 30-35.
- Newall, J. E. (1992). *The challenge of competitiveness*. Business Quarterly, 56(4), 94-100.
- OCDE. (2013). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document*. France: OECD Tourism Papers, OECD Publishing.
- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18(1), 67-82.
- Olsen, M. D., & Connolly, D. J. (1999). Antecedents of technological change in the hospitality industry. *Tourism Analysis*, 4(1), 29-46.
- OMT. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. Madrid: Organización Mundial de Turismo.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., & Martinez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(6), 851-865.
- Papadakis, M. (1994). Did (or does) the United States have a competitiveness crisis? *Journal of Policy Analysis and Management*, 13(1), 1-20.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
- Phillips, P. A. (1996). Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: Results of an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 15(4), 347-362.
- Pine, R. (1992). Technology transfer in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 11(1), 3-12.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Macmillan Business.
- Prasad, K., & Dev, C. S. (2000). Managing hotel brand equity: A customer centric framework for assessing performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 22-31.

- Qu, H., Xu, P., & Tan, A. (2002). A simultaneous equations model of the hotel room supply and demand in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 21(4), 455-462.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ratchford, B. T. (1975). The new economic theory of consumer behavior: An interpretive essay. *Journal of Consumer Research*, 2(2), 65-75.
- Reis, J., & Trout, A. (1972). Positioning cuts through chaos in marketplace. *Advertising Age*, 43, 51-54.
- Reynolds, D., & Thompson, G. M. (2007). Multiunit restaurant productivity assessment using three-phase data envelopment analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 20-32.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 21(1), 1-7.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Cambridge: CABI Publishing.
- Roth, A. V., & Jackson, W. E. (1995). Strategic determinants of service quality and performance: Evidence from the banking industry. *Management Science*, 41(11), 1720-1733.
- Scott, B. R., & Lodge, G. C. (1985). *US competitiveness in the world economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Sigala, M. (2004). Using data envelopment analysis for measuring and benchmarking productivity in the hotel sector. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 16(2-3), 39-60.
- Siguaw, J. A., Enz, C. A., & Namasivayam, K. (2000). Adoption of information technology in U.S. hotels: Strategically driven objectives. *Journal of Travel Research*, 39(2), 192-201.
- Sirilli, G., & Evangelista, R. (1998). Technological innovation in services and manufacturing: Results from Italian surveys. *Research Policy*, 27(9), 881-899.
- Tefertiller, K. R., & Ward, R. W. (1995). Revealed comparative production advantage: Implications for competitiveness in Florida's vegetable industry. *Agribusiness*, 11(2), 105-115.

- Tsai, H., Kang, B., Yeh, R. J., & Suh, E. (2005). Examining the hotel room supply and demand in Las Vegas: A simultaneous equations model. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 517-524.
- Tsai, H., Song, H., & Wong, K. K. F. (2009). Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 522-546.
- Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282-296.
- Wang, F. C., Hung, W. T., & Shang, J. K. (2006). Measuring the cost efficiency of international tourist hotels in Taiwan. *Tourism Economics*, 12(1), 65-85.
- Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84-91.
- Wong, K. K. F., & Kwan, C. (2001). An analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 293-303.
- Yang, C., & Lu, W. M. (2006). Performance benchmarking for Taiwan's international tourist hotels. *INFOR*, 44(3), 229-245.



## Apêndices

### Apêndice 1 – Guião de questionário aplicado aos hóspedes (Português)

#### Inquérito: Fatores de Competitividade do Hotel Estalagem da Pateira

Este questionário surge no âmbito do Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo da Universidade de Aveiro, relativo a um projeto de investigação que pretende analisar os principais fatores de competitividade do Hotel Estalagem da Pateira.

Todas as respostas são confidenciais e serão para uso exclusivo deste projeto de investigação. A sua colaboração será de grande importância para a concretização deste estudo.

Sara Pinho (sara.pinho@ua.pt)

#### A – CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

1 – Idade: \_\_\_\_\_ anos

2 – Género: ☐ Feminino ☐ Masculino

3 – Nacionalidade: \_\_\_\_\_ Concelho: \_\_\_\_\_

4 – Estado Civil: ☐ Solteiro(a) ☐ Casado(a)/ União de facto ☐ Divorciado(a) ☐ Viúvo(a)

5 – Habilitações Literárias:

<input type="checkbox"/> 1º Ciclo	<input type="checkbox"/> 3º Ciclo	<input type="checkbox"/> Curso de Especialização Tecnológica	<input type="checkbox"/> Licenciatura
<input type="checkbox"/> 2º Ciclo	<input type="checkbox"/> Ensino Secundário	<input type="checkbox"/> Bacharelato	<input type="checkbox"/> Mestrado
			<input type="checkbox"/> Doutoramento

6 – Situação Profissional:

<input type="checkbox"/> Trabalhador por conta própria	<input type="checkbox"/> Estudante	<input type="checkbox"/> Reformado
<input type="checkbox"/> Trabalhador por conta de outrem	<input type="checkbox"/> Desempregado	<input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____

7 – Profissão : \_\_\_\_\_

8 – Rendimento médio mensal:

<input type="checkbox"/> <580€	<input type="checkbox"/> 580€ - 750€	<input type="checkbox"/> 751€ - 1000€	<input type="checkbox"/> 1001€ - 1250€
<input type="checkbox"/> 1251€ - 1500€	<input type="checkbox"/> 1501€ - 1750€	<input type="checkbox"/> 1751€ - 2000€	<input type="checkbox"/> >2000€

#### B – CARATERIZAÇÃO DA VIAGEM

1 – Qual a principal motivação de viagem para este destino?

<input type="checkbox"/> Visitar familiares e/ou amigos	<input type="checkbox"/> Motivos profissionais	<input type="checkbox"/> Lazer, Recreio e/ou Férias
<input type="checkbox"/> Participação num evento	<input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____	

2 – Com quem viajou para o destino? (pode selecionar mais que uma opção)

<input type="checkbox"/> Sozinho	<input type="checkbox"/> Com filhos	<input type="checkbox"/> Outros familiares
<input type="checkbox"/> Em casal	<input type="checkbox"/> Com amigos	<input type="checkbox"/> Em grupo organizado
<input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____		

Se viajou acompanhado, indique o número de pessoas (para além de si): \_\_\_\_\_

3 – Quais os meios de transporte utilizados na viagem até ao destino? (pode selecionar mais que uma opção)

<input type="checkbox"/> Avião	<input type="checkbox"/> Comboio	<input type="checkbox"/> Veículo próprio
<input type="checkbox"/> Veículo rent-a-car	<input type="checkbox"/> Táxi	<input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____

4 – Qual a duração da estada no destino (nº de noites)? \_\_\_\_\_ noites

5 – Relativamente aos gastos, como fraciona as suas despesas durante a viagem (em percentagem)?

_____ % - Alojamento	_____ % - Alimentação	_____ % - Atividades de Recreio e Lazer
_____ % - Transportes	_____ % - Atividades Culturais	

6 – Quanto gastou no total, aproximadamente, durante a visita ao destino?

<input type="checkbox"/> <100€	<input type="checkbox"/> 100€ - 200€	<input type="checkbox"/> 201€ - 300€	<input type="checkbox"/> 301€ - 400€
<input type="checkbox"/> 401€ - 500€	<input type="checkbox"/> 501€ - 600€	<input type="checkbox"/> 601€ - 700€	<input type="checkbox"/> 701€ - 800€
<input type="checkbox"/> 801€ - 900€	<input type="checkbox"/> 901€ - 1000€	<input type="checkbox"/> > 1000€	

## C – CARATERIZAÇÃO DO DESTINO TURÍSTICO

**1 – É a primeira vez que visita o destino Águeda?**  
☐ Sim ☐ Não

**2 – Indique o grau de competitividade dos seguintes fatores (escala de 1 a 5) relativamente ao destino Águeda?**

	1- Nada Competitivo		5 – Muito Competitivo		
	1	2	3	4	5
<b>Caraterísticas do destino</b> (clima; segurança; recursos naturais; recursos culturais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gestão do destino</b> (organização do destino; gestão de visitas; informação disponível)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Infraestruturas de apoio ao destino</b> (postos de turismo; transportes; restauração; agências de viagens; serviços culturais e de lazer)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Comunidades locais</b> (hospitalidade; apoio ao desenvolvimento do turismo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Condições da procura</b> (preferências dos clientes; satisfação dos clientes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3 – Qual o seu grau de satisfação relativamente ao destino Águeda?**  
 Nada Satisfeito    1    2    3    4    5    Muito Satisfeito  
☐    ☐    ☐    ☐    ☐

**4 – Recomendaria a familiares e/ou amigos a visita a este destino?**  
☐ Sim ☐ Não

## D – CARATERIZAÇÃO DO ESTABELECIMENTO HOTELEIRO

**1 – O Hotel Estalagem da Pateira foi a sua primeira opção?**  
☐ Sim ☐ Não Se não, quais as outras opções? \_\_\_\_\_

**2 – É a primeira vez que visita o Hotel Estalagem da Pateira?**  
☐ Sim ☐ Não

**3 – Indique o grau de competitividade dos seguintes fatores (escala de 1 a 5) relativamente ao Hotel Estalagem da Pateira?**

	1- Nada Competitivo		5 – Muito Competitivo		
	1	2	3	4	5
<b>Produto</b> (qualidade do produto e/ou serviço prestado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Recursos Humanos</b> (formação e qualidade dos colaboradores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Marketing</b> (promoção e publicidade; foco no cliente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Tecnologia</b> (tecnologias utilizadas nos diversos setores; investimento em tecnologias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Preço</b> (preço por quarto; descontos; relação qualidade-preço)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Caraterísticas do Hotel</b> (dimensão; categoria; oferta de bens e/ou serviços)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gestão</b> (produtividade; tomada de decisões; decisões estratégicas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Inovação</b> (inovar em tecnologia e no produto; diferenciação e modernismo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sustentabilidade Ambiental</b> (qualidade do ambiente envolvente; compromisso com o ambiente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4 – Dos fatores de competitividade anteriores, indique os três que mais valoriza.**  
 1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

**5 – A localização é também um fator competitivo. Indique o seu grau de competitividade (escala 1 a 5) em relação ao destino Águeda e ao Hotel Estalagem da Pateira.**

	1- Nada Competitivo		5 – Muito Competitivo		
Localização	1	2	3	4	5
<b>Nível Externo – Águeda</b> (destino em que está inserido; acessibilidade para o destino)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Nível Interno – Hotel</b> (acessibilidade para o hotel; ambiente envolvente ao hotel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6 – Qual o seu grau de satisfação relativamente à estada no Hotel Estalagem da Pateira?**  
 Nada Satisfeito    1    2    3    4    5    Muito Satisfeito  
☐    ☐    ☐    ☐    ☐

**7 – Recomendaria a familiares e/ou amigos o Hotel Estalagem da Pateira?**  
☐ Sim ☐ Não

Obrigada pela sua colaboração!

## Apêndice 2 - Guião de questionário aplicado aos hóspedes (Inglês)

### Survey: Competitiveness factors of Hotel Estalagem da Pateira

This survey comes within the scope of the Master in Management and Planning of Tourism of the University of Aveiro, concerning a project which aims to analyse the main factors of competitiveness of Hotel Estalagem da Pateira.

All answers are confidential and are only to be used within this research Project. Your collaboration will be of great importance to realize this study.

Sara Pinho (sara.pinho@ua.pt)

#### A – SOCIODEMOGRAPHIC CHARACTERIZATION

- 1 – Age: \_\_\_\_\_ years old
- 2 – Gender: ☐ Feminine ☐ Masculine
- 3 – Nationality: \_\_\_\_\_
- 4 – Marital Status: ☐ Single ☐ Married/Non-Marital Partnership ☐ Divorced ☐ Widowed
- 5 – Academic Qualifications:
  - ☐ Primary School ☐ High School ☐ Middle School ☐ Technological Specialization Course
  - ☐ Bachelor's degree (Bsc) ☐ AS/A Levels ☐ Master's degree (Msc) ☐ Doctorate degree (PhD)
- 6 – Job Status:
  - ☐ Self-employed ☐ Student ☐ Retired
  - ☐ Employed ☐ Unemployed ☐ Other. Specify: \_\_\_\_\_
- 7 – Job: \_\_\_\_\_
- 8 – Average Monthly Wage:
  - ☐ <580€ ☐ 580€ - 750€ ☐ 751€ - 1000€ ☐ 1001€ - 1250€
  - ☐ 1251€ - 1500€ ☐ 1501€ - 1750€ ☐ 1751€ - 2000€ ☐ >2000€

#### B – TRIP CHARACTERIZATION

- 1 – What was the main motivation to choose Águeda?
  - ☐ To visit family and/or friends ☐ Professional reasons ☐ Leisure and/or Vacation
  - ☐ To participate in an event ☐ Other. Specify: \_\_\_\_\_
- 2 – With whom did you travel to this Águeda? (you can choose more than one option)
  - ☐ Alone ☐ With children ☐ With other family relatives
  - ☐ Couple ☐ With friends ☐ In an organized group ☐ Other. Specify: \_\_\_\_\_

If you travelled with people, please state how many people you travelled with (besides yourself): \_\_\_\_\_
- 3 – What transportation did you use to travel to Águeda? (you can choose more than one option)
  - ☐ Plane ☐ Train ☐ Own vehicle
  - ☐ Rent-a-car vehicle ☐ Taxi ☐ Other. Specify: \_\_\_\_\_
- 4 – What was the length of your stay (number of nights)? \_\_\_\_\_ nights
- 5 – Regarding costs, how do you fraction your expenses during this trip (in percentage)?
  - \_\_\_\_\_ % - Accommodation \_\_\_\_\_ % - Food \_\_\_\_\_ % - Leisure activities
  - \_\_\_\_\_ % - Transportation \_\_\_\_\_ % - Cultural activities
- 6 – How much did you spend, approximately, during your visit to Águeda?
  - ☐ <100€ ☐ 100€ - 200€ ☐ 201€ - 300€ ☐ 301€ - 400€
  - ☐ 401€ - 500€ ☐ 501€ - 600€ ☐ 601€ - 700€ ☐ 701€ - 800€
  - ☐ 801€ - 900€ ☐ 901€ - 1000€ ☐ > 1000€

## C – CHARACTERIZATION OF THE DESTINATION

**1 – Is this your first time visiting Águeda?**  
☐ Yes      ☐ No

**2 – Please state the competitiveness grade of the below factors (on a scale from 1 to 5), regarding Águeda.**

	1- Not competitive		5 – Very Competitive		
	1	2	3	4	5
<b>Destination characteristics</b> (climate, safety, natural resources, cultural resources)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Destination Management</b> (organization, visits management, available information)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Support Infrastructures</b> (tourism info points, transportation, restaurants, travel agencies, cultural and leisure services)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Local Communities</b> (hospitality, support to tourism development)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Research Conditions</b> (customer preferences, customer satisfaction)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3 – What is your grade of satisfaction regarding Águeda?**

Not Satisfied	1	2	3	4	5	Very Satisfied
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**4 – Would you recommend Águeda to your family and/or friends?**  
☐ Yes      ☐ No

## D – CHARACTERIZATION OF THE ACCOMMODATION

**1 – Was Hotel Estalagem da Pateira your first option?**  
☐ Yes      ☐ No      If not, what were your other options? \_\_\_\_\_

**2 – Was this your first time in Hotel Estalagem da Pateira?**  
☐ Yes      ☐ No

**3 – Please state the grade of competitiveness of the below factors (on a scale from 1 to 5), regarding Hotel Estalagem da Pateira?**

	1- Not competitive		5 – Very Competitive		
	1	2	3	4	5
<b>Product</b> (quality of the product and/or service provided)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Human Resources</b> (training and quality of the employees)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Marketing</b> (promotion and publicity, customer focus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Technology</b> (used technologies in different areas, investment in technology)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Price</b> (price per room, discounts, value for money)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Hotel Characteristics</b> (size, category, offer of goods and services)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Management</b> (productivity, decision making, strategic decisions)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Innovation</b> (innovation in technology and product, differentiation and modernism)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Environmental Sustainability</b> (quality of the Environment around, compromise with the Environment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4 – From the competitiveness factors above, please state the three you value the most:**

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

**5 – Location is also a competitiveness factor. Please state the competitiveness grade (from 1 to 5), regarding Águeda and Hotel Estalagem da Pateira.**

	1- Not competitive		5 – Very Competitive		
Location	1	2	3	4	5
<b>External Level – Águeda</b> (destination where one is inserted, accessibility to the destination)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Internal Level – Hotel</b> (accessibility to the hotel, surroundings of the hotel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6 – What is your grade of satisfaction regarding your stay in Hotel Estalagem da Pateira?**

Not Satisfied	1	2	3	4	5	Very Satisfied
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**7 – Would you recommend Hotel Estalagem da Pateira to your family and/or friends?**  
☐ Yes      ☐ No

Thank you for your cooperation!

## Apêndice 3 - Guião de questionário aplicado aos hóspedes (Espanhol)

### Encuesta: Factores de Competitividad del Hotel Estalagem da Pateira

Este cuestionario se presenta como parte del Máster en Dirección y Planificación de Turismo de la Universidad de Aveiro, en un proyecto de investigación que tiene como objetivo analizar los principales factores de competitividad del Hotel Estalagem da Pateira.

Todas las respuestas son confidenciales y para uso exclusivo de este proyecto de investigación. Su colaboración será de gran importancia para la realización de este estudio.

Sara Pinho (sara.pinho@ua.pt)

#### A – CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

- 1 – Edad:** \_\_\_\_\_ años
- 2 – Género:** ☐ Femenino ☐ Masculino
- 3 – Nacionalidad:** \_\_\_\_\_
- 4 – Estado Civil:** ☐ Soltero(a) ☐ Casado(a)/Unión consensual ☐ Divorciado(a) ☐ Viudo(a)
- 5 – Habilitaciones Literarias:**  
☐ Enseñanza Primaria ☐ Enseñanza Secundaria ☐ Formación Profesional  
☐ Bachillerato ☐ Licenciatura ☐ Master ☐ Doctoriamiento
- 6 – Situación Profesional:**  
☐ Trabajador Autónomo ☐ Estudiante ☐ Retirado  
☐ Trabajador por cuenta ajena ☐ Desempleado(a) ☐ Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 7 – Ocupación:** \_\_\_\_\_
- 8 – Rendimiento promedio mensual:**  
☐ <580€ ☐ 580€ - 750€ ☐ 751€ - 1000€ ☐ 1001€ - 1250€  
☐ 1251€ - 1500€ ☐ 1501€ - 1750€ ☐ 1751€ - 2000€ ☐ >2000€

#### B – CARATERIZAÇÃO VIAJE

- 1 – ¿Cuál es la principal motivación de viaje para este destino?**  
☐ Visitar familiares y/o amigos ☐ Motivos profesionales ☐ Ocio, Recreo y/o Vacaciones  
☐ Participación en un evento ☐ Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 2 – ¿Con quién viajó al destino?** (puede seleccionar más de una opción)  
☐ Solo ☐ Con niños ☐ Otros familiares  
☐ Pareja ☐ Con amigos ☐ En grupo organizado ☐ Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 Se viajó acompañado, indique o número de personas (excepto usted): \_\_\_\_\_
- 3 – ¿Cuáles los medios de transporte utilizados en el viaje hacia el destino?** (puede seleccionar más de una opción)  
☐ Avión ☐ Tren ☐ Vehículo personal  
☐ Vehículo rent-a-car ☐ Taxi ☐ Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- 4 – ¿Cuál la duración de la estancia en el destino (nº de noches)?** \_\_\_\_\_ noches
- 5 – ¿Con respecto a costes, como divide sus gastos durante el viaje (en porcentaje)?**  
 \_\_\_\_\_% - Alojamiento \_\_\_\_\_% - Alimentación \_\_\_\_\_% - Actividades de Recreo y ocio  
 \_\_\_\_\_% - Transportes \_\_\_\_\_% - Actividades Culturales
- 6 – ¿Cuánto es el total gastado aproximadamente durante la visita al destino?**  
☐ <100€ ☐ 100€ - 200€ ☐ 201€ - 300€ ☐ 301€ - 400€  
☐ 401€ - 500€ ☐ 501€ - 600€ ☐ 601€ - 700€ ☐ 701€ - 800€  
☐ 801€ - 900€ ☐ 901€ - 1000€ ☐ > 1000€

## C – CARACTERIZACIÓN DE DESTINO TURÍSTICO

**1 – ¿Es la primera vez que visita el destino Águeda?**  
☐ Sí ☐ No

**2 – ¿Indique el nivel de competitividad de los siguientes factores (escala de 1 a 5) con respecto al destino Águeda?**

	1- Nada Competitivo		5 – Muy Competitivo		
	1	2	3	4	5
<b>Características del destino</b> (clima; seguridad; recursos naturales; recursos culturales)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gestión del destino</b> (organización del destino; gestión de visitas; información disponible)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Infraestructuras de apoyo al destino</b> (oficinas de turismo; transportes; restauración; agencias de viajes; servicios culturales e de ocio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Comunidades locales</b> (hospitalidad; apoyo al desenvolvimiento de turismo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Condiciones de la demanda</b> (preferencias de clientes; satisfacción de clientes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3 – ¿Cuál el nivel de satisfacción con el destino Águeda?**

Nada Satisfecho	1	2	3	4	5	Muy Satisfecho
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**4 – Recomendaría a familiares e/ou amigos a visita a este destino?**  
☐ Sí ☐ No

## D – CARACTERIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO HOSTELERO

**1 – ¿Hotel Estalagem da Pateira fue a su primera opción?**  
☐ Sí ☐ No Si no, ¿Cuál(es) la(s) otras opciones? \_\_\_\_\_

**2 – ¿Es la primera vez que visita el Hotel Estalagem da Pateira?**  
☐ Sí ☐ No

**3 – ¿Indique el nivel de competitividad de los siguientes factores (escala de 1 a 5) con respecto al Hotel Estalagem da Pateira?**

	1- Nada Competitivo		5 – Muy Competitivo		
	1	2	3	4	5
<b>Producto</b> (cualidad del producto Y/o servicio prestado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Recursos Humanos</b> (formación y cualidad de los empleados)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Marketing</b> (promoción y publicidad, enfoque en el cliente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Tecnología</b> (tecnologías utilizadas en los diversos sectores, inversión en tecnologías)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Precio</b> (precio por habitación, descuentos; relación calidad - precio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Características del Hotel</b> (tamaño, categoría, oferta de bienes y/o servicios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gestión</b> (productividad; toma de decisiones; decisiones estratégicas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Innovación</b> (innovar en tecnología y nel producto; diferenciación y modernismo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sustentabilidad Ambiental</b> (cualidad del medio ambiente envolvente; compromiso con el medio ambiente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4 – ¿De los factores de competitividad anteriores, indique los tres más importantes?**  
 1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

**5 – La ubicación también es un factor competitivo. Indique el nivel de competitividad (escala 1 a 5) con respecto al destino Águeda y al Hotel Estalagem da Pateira.**

	1- Nada Competitivo		5 – Muy Competitivo		
Ubicación	1	2	3	4	5
<b>Nivel Externo – Águeda</b> (destino en el que está insertado; accesibilidad al destino)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Nivel Interno – Hotel</b> (accesibilidad al hotel; ambiente envolvente al hotel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6 – ¿Cuál el nivel de satisfacción con el Hotel Estalagem da Pateira?**

Nada atisfecho	1	2	3	4	5	Muy Satisfecho
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**7 – ¿Recomendaría a familiares y/o amigos el Hotel Estalagem da Pateira?**  
☐ Sí ☐ No

¡Gracias por su colaboración!

## Apêndice 4 - Guião de questionário aplicado aos hóspedes (Francês)

### Enquête : Facteurs de compétitivité de l'hôtel Estalagem da Pateira

Ce questionnaire se situe dans le cadre du Master en Management et Planification en Tourisme de l'Université d'Aveiro, concernant un projet de recherche qui a pour but d'analyser les principaux facteurs de compétitivité de l'Hôtel Estalagem da Pateira.

Toutes les réponses sont confidentielles et seront à l'usage exclusif de ce projet de recherche.

Votre collaboration est d'une grande importance pour la réalisation de cette étude.

Sara Pinho (sara.pinho@ua.pt)

#### A – CARACTERISATION SOCIODEMOGRAPHIQUE

- 1 – Âge : \_\_\_\_\_ ans
- 2 – Genre : ☐ Féminin ☐ Masculin
- 3 – Nationalité : \_\_\_\_\_
- 4 – État Civil : ☐ Célibataire ☐ Marié(e) / Concubinage ☐ Divorcé(e) ☐ Veuf(ve)
- 5 – Habilitations Littéraires :
 

<input type="checkbox"/> École primaire	<input type="checkbox"/> Sixième	<input type="checkbox"/> Collège	<input type="checkbox"/> Lycée General et Technologique
<input type="checkbox"/> Cours de Spécialisation Technologique	<input type="checkbox"/> DEUG (diplôme d'études universitaires générales)		
<input type="checkbox"/> Maître	<input type="checkbox"/> Doctorat		
- 6 – Situation Professionnelle :
 

<input type="checkbox"/> Ouvrier(ère) autonome	<input type="checkbox"/> Étudiant(e)	<input type="checkbox"/> Retraité(e)
<input type="checkbox"/> Ouvrier(ère) salarié(e)	<input type="checkbox"/> Sans Emploi	<input type="checkbox"/> Autre. ? _____
- 7 – Profession : \_\_\_\_\_
- 8 – Revenu Mensuel Moyen :
 

<input type="checkbox"/> <580€	<input type="checkbox"/> 580€ - 750€	<input type="checkbox"/> 751€ - 1000€	<input type="checkbox"/> 1001€ - 1250€
<input type="checkbox"/> 1251€ - 1500€	<input type="checkbox"/> 1501€ - 1750€	<input type="checkbox"/> 1751€ - 2000€	<input type="checkbox"/> >2000€

#### B – CARACTERISATION DU VOYAGE

- 1 – Quel est la principale motivation pour voyager vers cette destination?
 

<input type="checkbox"/> Visite familiale/amis	<input type="checkbox"/> Motifs professionnels	<input type="checkbox"/> Loisir, vacances
<input type="checkbox"/> Participation à un événement <input type="checkbox"/> Autre. Lequel ? _____		
- 2 – Avec qui voyagez-vous ? (Plus d'une option possible)
 

<input type="checkbox"/> Seul	<input type="checkbox"/> Avec enfants	<input type="checkbox"/> Autres parents
<input type="checkbox"/> En couple	<input type="checkbox"/> Avec amis	<input type="checkbox"/> Groupe organisé <input type="checkbox"/> Autres. Qui ? _____

Si vous avez voyagé accompagné, indiquez le nombre de personnes (à part vous) : \_\_\_\_\_
- 3 – Quel(s) moyen(s) de transport utilisé pour se rendre à destination ? (Plus d'une option possible)
 

<input type="checkbox"/> Avion	<input type="checkbox"/> Train	<input type="checkbox"/> Propre Véhicule
<input type="checkbox"/> Véhicule rent-a-car	<input type="checkbox"/> Taxi	<input type="checkbox"/> Autre. Lequel ? _____
- 4 – Quelle est la durée de votre séjour (nº de nuits) ? \_\_\_\_\_ nuits
- 5 – En ce qui concerne les dépenses, comment répartissez-vous vos frais de voyage (en pourcentage) ?
 

_____ % - Hébergement	_____ % - Alimentation	_____ % - Activités de loisir
_____ % - Transports	_____ % - Activités Culturelles	
- 6 – Combien avez-vous dépensé au total, approximativement, pendant la visite à cette destination ?
 

<input type="checkbox"/> <100€	<input type="checkbox"/> 100€ - 200€	<input type="checkbox"/> 201€ - 300€	<input type="checkbox"/> 301€ - 400€
<input type="checkbox"/> 401€ - 500€	<input type="checkbox"/> 501€ - 600€	<input type="checkbox"/> 601€ - 700€	<input type="checkbox"/> 701€ - 800€
<input type="checkbox"/> 801€ - 900€	<input type="checkbox"/> 901€ - 1000€	<input type="checkbox"/> > 1000€	

## C – CARACTERISATION DE LA DESTINATION

**1 – C'est la première fois que vous visitez Águeda ?**  
☐ Oui ☐ Non

**2 – Indiquez l'importance des facteurs de compétitivité suivant (échelle de 1 à 5) par rapport à la destination Águeda ?**  
1- Pas Compétitif 5 – Très Compétitif

	1	2	3	4	5
<b>Caractéristiques de la destination</b> (climat, sécurité, ressources naturelles, ressources culturelles)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gestion de la destination</b> (organisation, gestion des visites, information disponible)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Infrastructures</b> (postes de tourisme, transports, restauration, agences de voyages, services culturels et de loisir)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Communautés locales</b> (hospitalité, aide au développement touristique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Conditions de la demande</b> (préférences des clients, satisfaction des clients)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3 – Quel est votre niveau de satisfaction de la destination Águeda ?**  
Pas Satisfait(e) 1 2 3 4 5 Très Satisfait(e)  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

**4 – Recommanderiez-vous cette destination à votre famille ou vos amis ?**

## D – CARTERISATION DE L'ÉTABLISSEMENT HÔTELIER

**1 – L'hôtel Estalagem da Pateira était votre premier choix ?**  
☐ Oui ☐ Non Si non, quelle était votre première option ? \_\_\_\_\_

**2 – Est-ce votre première visite à l'hôtel Estalagem da Pateira ?**  
☐ Oui ☐ Non

**3 – Indiquez l'importance des facteurs de compétitivité suivant (échelle de 1 à 5) par rapport à la destination Estalagem da Pateira ?**  
1- Pas Compétitif 5 – Très Compétitif

	1	2	3	4	5
<b>Produit</b> (qualité du produit ou service)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ressources Humaines</b> (formation et qualité des collaborateurs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Marketing</b> (promotion et publicité, focus client)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Technologie</b> (technologies utilisées dans les divers secteurs, investissement en technologies)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Prix</b> (prix de la chambre, remises, rapport qualité-prix)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Caractéristiques de l'hôtel</b> (dimensions, catégorie, offre de biens et/ou services)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gestion</b> (productivité, prise de décision, décisions stratégiques)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Innovation</b> (innover en technologie et produit, différenciation et modernisme)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Durabilité Environnementale</b> (qualité de l'environnement entourant, engagement envers l'environnement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4 – Parmi les facteurs de compétitivité précédents, indiquez les trois plus importants.**  
1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

**5 – L'emplacement est également un facteur de compétitivité. Indiquez l'importance (échelle de 1 à 5) par rapport à l'emplacement d'Águeda et de l'hôtel Estalagem da Pateira.**  
1- Pas Compétitif 5 – Très Compétitif

Localisation	1	2	3	4	5
<b>Niveau Externe – Águeda</b> (destination dans laquelle il est inséré, accessibilité à la destination)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Niveau Interne – Hôtel</b> (accessibilité à l'hôtel, environnement entourant l'hôtel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6 – Quel est votre niveau de satisfaction du séjour à l'hôtel Estalagem da Pateira ?**  
Pas Satisfait(e) 1 2 3 4 5 Très Satisfait(e)  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

**7 – Recommanderiez-vous Estalagem da Pateira à votre famille ou vos amis ?**  
☐ Oui ☐ Non